

J'apprends le coaching avec la PNL pour les Nuls

E. Petit

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM



***le coaching
avec la PNL***
POUR
LES NULS



***J'apprends le coaching
avec la PNL***

POUR
LES NULS

Kate Burton

Adaptation française par

Monique Richter

FIRST
 Editions

J'apprends le coaching avec la PNL pour les Nuls

Titre de l'édition anglaise : *Coaching with NLP for Dummies*

Publié par

John Wiley & Sons, Ltd

The Atrium

Southern Gate

Chichester

West Sussex

PO19 8SQ

England

Copyright © 2010 John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, West Sussex, England © Éditions First, un département d'Édi8, 2013 pour l'édition française. Publié en accord avec Wiley Publishing, Inc.

« Pour les Nuls » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

« For Dummies » est une marque déposée de Wiley Publishing, Inc.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

ISBN numérique : 9782754075916

Dépôt légal : septembre 2013

Direction éditoriale : Marie-Anne Jost-Kotik

Édition : Charlène Guinoiseau

Assistante d'édition : Maëva Saudrais

Traduction : Christophe Billon

Correction : Florence Le Grand

Indexation : Muriel Mekies

Mise en page et couverture : Stéphane Angot

Illustrations : Rich Tennant

Production : Emmanuelle Clément

Éditions First, un département d'Édi8
12, avenue d'Italie

75013 Paris

Tél. : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

E-mail : firstinfo@efirst.com

Internet : www.pourlesnuls.fr

Sommaire

Page de titre

Page de copyright

Introduction

À propos de ce livre

Façonner ses compétences clés en matière de coaching

Les icônes utilisées dans ce livre

Façonner ses compétences clés en matière de coaching

Chapitre 1 - Écrire le scénario du changement

Démarrer et conclure une séance avec élégance

Se préparer

Se fixer des intentions

Faire évoluer l'apprentissage étape par étape

Réserver un joli clap de fin

Soigner la phase de diagnostic

Entamer le travail préparatoire

Capter la situation actuelle

Définir le programme souhaité

Affiner le programme

Garder le cap

S'adapter aux événements

Chapitre 2 - Opter pour des séances à effet rapide

Vérifier le SCORE

Converser avec le SCORE

Les symptômes

Les causes

Les objectifs

Les ressources

Les effets

Tenir le SCORE

Avoir de l'influence grâce aux niveaux logiques

L'environnement

Le comportement

Les capacités et habiletés ou compétences

Les croyances et valeurs

L'identité

Le sens

Quand la prise de conscience se traduit par des actes

Chapitre 3 - Gagner en lucidité

S'attaquer aux zones d'ombre

Créer et utiliser les cartes mentales

Préférer un sens en particulier

Filtrer les informations

Laisser l'inconscient participer

Poser des questions pertinentes

Trouver la question qui tombe à pic

Une petite question de fond à emporter ?

Écouter intensément

Quatre niveaux d'écoute à explorer

Écouter au-delà des mots

Chapitre 4 - Donner vie à ses objectifs

Veiller à ce que les objectifs soient bien formulés

L'objectif est-il énoncé de façon positive ?

Émane-t-il d'une initiative personnelle, est-il bien autoformulé et sous mon contrôle ?

L'objectif décrit-il la procédure de vérification ?

Le contexte est-il clairement défini ?

Les ressources nécessaires sont-elles identifiées ?

Ai-je évalué le caractère écologique de l'objectif ?

L'objectif identifie-t-il le premier petit pas à faire ?

Équilibrer rêves et réalité : la stratégie de Disney

Découvrir les différents rôles

Coachier grâce aux rôles

Générer de nouveaux comportements

Entendre la bande-son

Voir le film

Ressentir, toucher et sentir le résultat

Conclusion

À propos de l'auteur

À propos de l'adaptatrice

Introduction

Le coaching et la programmation neurolinguistique (PNL) ont chacun un impact exceptionnel. Alors, associez-les et vous obtenez une combinaison gagnante. Je vous souhaite la bienvenue dans *Le Coaching avec la PNL pour les Nuls*, qui sublimera sans nul doute votre enthousiasme et débouchera sur un excellent travail.

Nous vivons une époque pleine d'incertitudes. Personne ne peut prédire précisément ce qu'apporteront demain, et encore moins dans quelques années, les avancées technologiques, la mondialisation, les changements démographiques et climatiques actuels. Il n'est pas surprenant que de plus en plus de personnes souhaitant prendre leur destin en main se tournent vers des coachs pour leur orientation personnelle et professionnelle. Les gens ont besoin d'une écoute pertinente et indépendante. Ils souhaitent bénéficier d'inspiration et de motivation pour une vie professionnelle dont la durée battra des records. Les responsables d'organisation demandent à leurs managers de coacher leurs collaborateurs, en les préparant à un avenir avec des modes de fonctionnement plus flexibles et cohérents, où les ordres et un contrôle de tous les instants des employés ne sont plus adaptés.

Quel que soit l'intérêt que vous portez au coaching, cet ouvrage pratique et amusant représente une mine d'idées qui vous aideront à coacher les autres en évoluant à votre meilleur niveau.

À propos de ce livre

Le coaching est un partenariat créatif entre deux personnes qui débouche sur un nouveau mode de pensée et conduit au changement.

Dans l'univers du coaching, les professionnels disent que le *coach* et le *coaché* sont les deux personnes clés de la relation et que le *client* est celui qui tient les cordons de la bourse au sein d'une organisation. Dans ce livre, j'ai sciemment choisi le terme de *client* pour désigner la personne coachée, afin de distinguer plus clairement les deux acteurs majeurs du processus.

J'ai écrit ce livre pour les lecteurs s'intéressant au rôle de coach. Mais, dans tous les exemples, vous pouvez être le *client*. Exploitez donc les exercices pour vous coacher personnellement, ainsi que les autres. Quelles que soient les raisons pour lesquelles vous avez fait l'acquisition de ce livre, vous allez apprendre des choses sur vous et autrui. Apprêtez-vous à ouvrir de nouvelles portes et à explorer le monde fascinant de la condition d'être humain grâce à la relation de coaching.

Façonner ses compétences clés en matière de coaching

Laissez opérer la magie en sachant prendre un bon départ avec un client par un cadrage clair, puis en avançant pas à pas, avant de clore une séance avec élégance. Dans cet ouvrage, vous renforcerez vos qualités en termes de questionnement, d'écoute et de fixation d'objectifs, tout en vous montrant capable de mettre en place un programme clair.

Les icônes utilisées dans ce livre

Les quelques icônes suivantes vous guident tout au long de l'ouvrage.

Signale des situations vécues par un coach PNL. S'il s'agit de vrais clients, j'ai modifié les prénoms, sauf quand la personne m'a donné l'autorisation de la faire figurer dans cet ouvrage. Certaines anecdotes mettent en scène des personnages qui sont la synthèse de différents caractères, dans le but de décrire les thèmes souvent abordés par les clients.



Met l'accent sur la terminologie de la PNL, qui peut vous paraître du chinois au premier abord, mais qui a un sens bien précis pour un coach PNL.



Vous rappelle les points importants à mémoriser.



Indique les informations éclairées et pratiques.



Propose des idées et activités utiles pour le coaching et qui offrent matière à réfléchir.



Façonner ses compétences clés en matière de coaching



« Depuis peu, je vous sens plus sur la défensive, comme inabordable. »

Dans ce livre...

Avez-vous déjà erré désorienté en plein brouillard ? Tout s'éclaircit quand vous savez où vous allez et comment y parvenir. Dans ce livre, vous découvrirez comment élaborer avec vos clients un programme de coaching précis qui leur permettra de se mettre au travail avec enthousiasme, efficacité et envie. Vous allez affiner vos talents essentiels d'écoute et de questionnement.

Ce livre renferme également deux outils fondamentaux permettant d'obtenir rapidement des résultats : le modèle des *niveaux logiques* et le modèle *SCORE*. Vous apporterez également la puissance d'un des plus

grands créateurs de l'histoire, Walt Disney, dans l'espace objectif pour encourager vos clients à rêver plus grand et réaliser leurs rêves. Cela leur permettra de briller dans le film de leur propre vie.

Chapitre 1

Écrire le scénario du changement

Dans ce chapitre :

- ▶ Bien démarrer et conclure une séance
- ▶ Recueillir des données personnelles et de parcours
- ▶ Passer au crible les buts et idées du client
- ▶ Définir les priorités des séances

Les clients se tournent vers un coach pour tout un tas de raisons : ils ont conscience que quelque chose ne fonctionne pas aussi bien que voulu, ils ne savent pas où ils vont, ils sentent que leur situation pourrait être différente mais ignorent comment procéder aux changements, ils ont beaucoup de pain sur la planche et besoin de soutien, ils cherchent une oreille attentive, ils vivent des moments difficiles, abordent une période de transition, doivent relever de nouveaux défis ou ont besoin de prendre des décisions.

Le coaching n'a pas toujours pour vocation de résoudre des problèmes et peut être destiné à s'épanouir et évoluer dans son métier, à développer une âme de leader ou à cultiver un sentiment de bien-être.

Lorsque débute le coaching, les clients peuvent être assaillis par un tas de pensées et de problèmes, comme s'ils se retrouvaient face à une armoire dans laquelle tous les vêtements seraient empilés ! Le coaching permet de remettre en ordre ce tas, en amenant des points d'entrée et

de sortie pour chaque séance et en formulant un contrat. Entre les phases d'ouverture et de clôture (traitées dans le présent chapitre), vous et votre client disposez d'une période pour explorer cette confusion d'idées. En tant que coach, votre rôle est de fournir une plateforme de soutien apportant de la clarté, une structure et des processus afin que les clients puissent explorer et façonner leurs priorités.

Ce premier chapitre se penche sur la façon d'ordonner et de traiter le contenu sur lequel le client souhaite travailler. Je vais vous montrer comment démarrer et conclure avec efficacité une séance, recueillir les informations les plus utiles lors du premier entretien et respecter dans la durée les intentions formulées par les clients tout en vous montrant suffisamment souple pour les accompagner au gré de l'évolution de leur situation.

Démarrer et conclure une séance avec élégance

La façon dont vous entamez et terminez une conversation conditionne grandement les bénéfices tirés de l'interaction par les deux parties. Vous êtes-vous déjà retrouvé en train d'échanger avec quelqu'un quand la conversation a subitement pris fin ? Vous êtes au téléphone ou en réunion quand l'autre personne dit soudain : « Il faut que je parte, merci beaucoup », puis disparaît. Vous restez alors sur votre faim et vous êtes perturbé. Vous pouvez même vous demander si votre présence signifiait quelque chose pour votre interlocuteur.

Il y a quelques années, j'ai passé un entretien téléphonique avec un recruteur pour un poste en CDD. Il a commencé ainsi : « Passons les civilités d'usage. Votre CV a l'air bien. Je n'ai pas beaucoup de temps. Dites-moi simplement quelle est la personne la plus haut placée avec laquelle vous avez travaillé et combien vous lui avez fait gagner. » Ouah, quelle entrée en matière avant même que j'aie eu le temps de dire « Bonjour ». Je me suis sentie mal à l'aise pendant tout l'entretien.



Pour que la communication soit satisfaisante, la présence des ingrédients de base – le rapport et la connexion – s'impose. La PNL parle de *synchronisation* et de *conduite*. Vous devez d'abord vous mettre en phase avec l'autre et établir le rapport avant de le conduire vers votre message. Sans synchronisation, les deux parties ne se sentent pas écoutées, ni capable d'écouter ce que dit l'autre.

Dans cette section, j'indique comment débiter et conclure chaque séance de coaching et donc de donner un sens à celle-ci.

Se préparer

La préparation au coaching se déroule avant la séance et non quand vous accueillez votre client. Entre les séances, il vous arrivera probablement de penser à certains clients et à des idées que vous souhaitez leur confier. Il est souhaitable de prendre le temps de se préparer juste avant la séance, puis de noter vos réflexions juste après celle-ci. Si vous ne vous accordez pas ces moments de calme, vous risquez de vous sentir épuisé. La durée des préparatifs et du bilan varie d'un coach à l'autre, mais elle est en moyenne de 30 minutes avant et après une séance en face-à-face. Elle est un peu moins longue pour du coaching par téléphone.

Pour la première séance, prévoyez un bloc pour prendre des notes. Envoyez préalablement au client un dossier d'inscription renfermant un contrat type et les modalités de paiement (voir la section « Capter la situation actuelle », plus loin dans ce chapitre).



La première impression

Dans *Body Language For Dummies* (Wiley),
Elizabeth Kuhnke, experte en coaching personnel,

offre une mine de conseils pour échanger avec les autres et les influencer. Elle rappelle notamment aux lecteurs le vieil adage « nous n'avons pas deux fois la chance de faire une bonne première impression ». La première rencontre avec des clients potentiels se déroule sous la forme d'un entretien au cours duquel ils décident si vous êtes le meilleur coach pour répondre à leurs besoins.

Elizabeth souligne que pour aborder un entretien dans de bonnes dispositions, il est nécessaire de réfléchir en amont aux six points suivants :

- ✓ **Se préparer.** Remémorez-vous votre objectif et la façon dont vous souhaitez être perçu. Entraînez-vous à respirer par le ventre, chauffez-vous la voix et libérez la tension située au niveau des épaules.
- ✓ **Occuper légitimement l'espace.** Vous avez tout à fait le droit de rencontrer un client potentiel, vous êtes prêt à l'accueillir en le gratifiant d'un sourire.
- ✓ **Faire son entrée.** Déplacez-vous avec assurance, fluidité et conviction, surtout si vous pénétrez dans le bureau du client. Lorsque le client vous rend visite, accueillez-le chaleureusement dans votre espace.
- ✓ **Soigner la poignée de main.** Présentez une main ferme et exercez une pression égale à celle de votre interlocuteur.
- ✓ **Se positionner.** Lorsque vous et votre client prenez place, faites en sorte de vous placer selon un angle de 45 degrés et non directement en face. Le face-à-face est trop intense. Respectez l'espace intime de votre interlocuteur en maintenant une distance confortable.
- ✓ **Soigner sa sortie.** Quand le moment est venu de prendre congé, déplacez-vous calmement, souriez, puis dirigez-vous vers la porte. Retournez-vous et souriez de nouveau, afin que la dernière impression soit constituée de votre visage et non de votre arrière-train ! De même, si c'est le client qui vous a rendu visite, accompagnez-le à la

Les consultants en marketing proposent souvent aux consultants indépendants, dont les coachs, des formations sur la façon de bien remplir son carnet de rendez-vous. Cette promesse semble séduisante en apparence, mais il faut en fait s'en méfier. Un collègue coach, Alex, a décidé d'obtenir une certification professionnelle et avait besoin d'accroître son nombre d'heures de pratique afin d'étoffer son journal de coaching. Il a donc pris des rendez-vous avec de nouveaux clients, proposant des séances d'une heure, toutes les heures, et recevant beaucoup de clients chaque jour. Il s'est très vite aperçu qu'il ne s'était pas dégagé les espaces de réflexion nécessaires et qu'il ne faisait pas du bon travail à cause de l'enchaînement des séances. « C'est la dernière fois que je procède comme ça », dit Alex. « Cela ne servait à rien de surcharger ainsi mon carnet de rendez-vous. Je n'étais pas en état de coacher. »



Accueillir les clients

Lorsque vous préparez une séance, réfléchissez à la manière dont vous allez entamer la conversation. Demandez-vous comment vous souhaitez établir le lien avec votre client et le faire se sentir accueilli, surtout si vous travaillez par téléphone. Restez très simple en disant quelques mots : « À nous ! Je me demande... » ou « Bonjour, Bruno... »

Votre accueil chaleureux doit transparaître dans votre ton et votre langage corporel. L'encadré « La première impression », plus haut dans ce chapitre, vous donne des conseils. Quels que soient vos paroles et vos comportements, vos gestes et votre langage doivent montrer que vous ouvrez votre espace au client et qu'il a toute votre attention.



Poser des premières questions efficaces

Les questions que vous posez au début d'une séance orientent la pensée de votre client. Selon ce que vous percevez des besoins de votre client, vous pouvez l'inciter à dresser un bilan de ce qui s'est passé depuis votre dernière séance, le maintenir dans l'instant présent ou le projeter dans le futur.

Notez l'impact du choix de vos questions initiales sur les différents clients. Par exemple, si vous dites : « Dites-moi comment cela se passe », votre client se lancera peut-être dans une longue histoire très détaillée (qui vous fait ensuite rechercher le moyen de l'interrompre). Avec ce type de client, vous souhaitez peut-être opter pour une introduction plus précise, telle que : « Quelle est la chose qui vous occupe entièrement l'esprit aujourd'hui ? »

Vous pouvez aussi diriger la manœuvre à l'aide de questions ouvertes :

- Sur quoi souhaitez-vous travailler aujourd'hui ?
- Sur quel thème voulez-vous vous concentrer ?
- Quelle est votre priorité ?
- Quelle est la chose la plus utile pour vous en ce moment même ?
- Qu'avez-vous observé depuis notre dernière conversation ?
- Qu'est-ce que vous avez le plus aimé chez vous ces dernières semaines ?
- Qu'est-ce que vous avez à célébrer ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez actuellement ?
- Qu'y a-t-il de prévu prochainement pour vous ?

Évitez les questions très précises telles que « Où en êtes-vous de votre plan financier ? » ou « Comment sont vos rapports avec Fred ? » La vie du client se poursuit entre les séances de coaching et ce qui était important le mois dernier ou la semaine dernière n'occupe peut-être plus son esprit aujourd'hui.



Se fixer des intentions

Parmi les adeptes de la PNL circule l'histoire d'un groupe de stagiaires destinés à devenir maîtres-praticiens qui réalisaient un projet de modélisation et qui ainsi ont eu l'occasion d'observer un chaman en séance avec un client blessé à la jambe. La modélisation examine attentivement les pensées et actes d'un modèle, dans ce cas précis, le chaman. Les stagiaires prenaient donc note avec enthousiasme des mouvements et paroles de l'homme, se délectant à lui poser des questions, dont une particulièrement pertinente : « Quand débute la guérison ? » Les stagiaires s'attendaient à une réponse du style : « Dès que je me frotte les mains au-dessus de la blessure. » Mais, le chaman leur répondit : « Hier, quand j'ai grimpé seul la montagne pour poser mon intention. »



Une *intention* oriente l'attention vers un résultat souhaité. Lorsque vous déterminez votre intention pour une séance et invitez votre client à en faire de même, vous vous concentrez sur les résultats souhaités. Vous pouvez avoir l'intention de travailler sur une compétence donnée, simplement d'être plus confiant ou d'inspirer l'autre. L'intention a pour vocation de servir le client d'une certaine manière mais vous ne l'évoquez par forcément avec lui.

Avant une séance, réfléchissez à votre intention de coach. Comment souhaitez-vous vous comporter et quel résultat serait satisfaisant ? Vous souhaitez peut-être vous montrer moins bavard, rester axé sur les messages non verbaux ou stimuler votre client. Il peut s'agir d'améliorer une habileté, comme savoir abréger les histoires interminables de votre client.

Lorsque vous préparez votre séance, résumez votre intention par écrit.



Faire évoluer l'apprentissage étape par étape

En entrant dans l'univers du coaching, les clients font un premier pas courageux vers le changement. De la présentation initiale aux séances suivantes, le client part à la découverte de soi : comprendre ce qui l'anime, comment il connecte avec les autres et ce qu'il peut modifier pour obtenir les résultats souhaités.

Une grande partie de l'apprentissage s'effectue inconsciemment. Pour générer une plus grande prise de conscience, faites part au client de vos observations et invitez-le à pratiquer et intégrer cette nouvelle lucidité au-delà des séances.

Le changement progressif est très efficace. Les clients qui se créent régulièrement de nouvelles habitudes et les intègrent à leur vie quotidienne auront plus de chance de voir leur changement durer que les personnes excessivement enthousiastes qui appliquent très rapidement et intensément une mesure ponctuelle. La différence revient à faire le parallèle entre un régime draconien et un programme à pratiquer toute votre vie qui vous fait perdre lentement du poids grâce à une alimentation équilibrée et à une activité physique. De même, diminuer de 10 à 15 % ses dépenses chaque mois pendant une année est moins douloureux qu'une seule coupe budgétaire sévère. Se priver peu et dans la durée porte mieux ses fruits.

Lorsque vous commencez à échafauder un plan d'action avec votre client, recherchez des domaines dans lesquels il a déjà obtenu les résultats souhaités, puis appliquez la même stratégie. Décelez la méthode qui lui convient le mieux pour assimiler les informations. Préfère-t-il disposer d'un temps de réflexion ou s'y mettre tout de suite ? Les mesures prises par le client doivent être *écologiques*, à savoir convenir à ses engagements familiaux, sociétaux ou professionnels et à d'autres éléments qui ont de l'importance à ses yeux. La plupart des clients ont déjà beaucoup de pain sur la planche. Préférez donc une progression régulière à une multitude de mesures à mettre en place d'emblée.

Confiez à votre client que votre objectif est d'adopter un rythme de progression sage et non de le surcharger. Vérifiez avec lui que ce rythme lui convient.



Réserver un joli clap de fin

À la session de clôture, vous avez la possibilité de prendre congé d'un client satisfait, comme s'il venait d'achever un repas sain et agréable. Une fois le plan d'action complété, votre client est prêt à aller de l'avant. C'est le moment pour vous de reconnaître le travail effectué par votre client et ses engagements en matière de coaching. Imaginez ce moment comme un sceau prenant acte de sa réussite et renforçant sa motivation.

Prendre congé de votre client en le gratifiant d'un « merci et au revoir » expéditif risque de lui donner l'impression que vous vous débarrassez de lui. Alors que lorsque vous prenez la peine de conclure en bonne et due forme, vous l'incitez à prendre conscience des changements apportés dans sa vie par le coaching.

Voici des exemples de questions de conclusion :

- ✓ Quel est l'élément le plus précieux que vous retenez ?
- ✓ Qu'avez-vous découvert ?
- ✓ En quoi serez-vous différent désormais ?
- ✓ Que change en vous le fait de penser différemment ?
- ✓ Que signifie tout ceci ?

La fin d'une séance peut également être le moment de faire suivre les questions de conclusion d'un type de question appelé « question de fond ». Une *question de fond* va au-delà du coaching proprement dit en donnant au client matière à réfléchir. Le fruit de sa réflexion peut alors ouvrir la discussion lors de la séance suivante.

Voici des exemples de question de fond :

- Qu'est-ce qu'une vie riche et précieuse pour vous ?
- Quel sera votre état d'esprit de référence pour la semaine à venir ?
- Qu'est-ce qui pourrait vous faciliter la vie ?
- Que vous faut-il pour évoluer à votre meilleur niveau ?
- Sur quoi portez-vous votre attention ?

Les questions de fond sont traitées plus en détail au chapitre 3.

Concrètement, concluez la séance de coaching, exposez clairement la date et l'heure du prochain rendez-vous et abordez des détails administratifs tels que la question du paiement. L'idéal est de programmer plusieurs rendez-vous et règlements à l'avance ou de traiter la question par courriel. Ainsi, le bien-être que procure la séance en cours n'est pas pollué par des détails pratiques et mercantiles.

Soigner la phase de diagnostic

Certains coachs plongent dans la relation en abordant tout de suite les thèmes sur lesquels souhaite travailler le client. D'autres consacrent le temps nécessaire (de quelques heures à deux séances ou jours) à poser les bases du contrat de coaching avant d'entrer dans le vif du sujet.

Dans les sections suivantes, je vous expose comment prendre en charge les nouveaux clients de façon à satisfaire les besoins des deux parties.

Entamer le travail préparatoire

Le succès à long terme d'une alliance coach-client est conditionné par un début de relation satisfaisant. Les coachs expérimentés s'accordent tous à dire que la phase

de mise en place de la collaboration est essentielle pour obtenir des résultats.

Le *diagnostic* est le temps que vous passez à réunir les informations personnelles, à faire le point sur le parcours du client et à construire une relation avec lui. Ce processus vous permet de disposer de la situation générale actuelle du client sur les plans personnel et professionnel.

Pendant ce diagnostic, le client découvre souvent que les difficultés qu'il percevait comme majeures ne sont en fait que des parties de sa situation. Pour obtenir les meilleurs résultats, il ne lui est peut-être même pas conseillé de consacrer toute son énergie à ces problèmes. Vous devez le préciser à votre client et l'inciter à bâtir un aperçu plus complet. Généralement, je travaille sur trois grands thèmes avec mon client. Pour un dirigeant ou chef d'entreprise, il s'agira par exemple du style de leadership ou du déroulement de la carrière, d'un projet ou d'une stratégie clé et d'un objectif plus personnel permettant de renforcer le bien-être en dehors de l'entreprise. Les particuliers veulent généralement des changements en termes de santé, de vie amoureuse et de carrière professionnelle. Le programme définitif prend forme une fois étudiées la roue de la vie (voir la section suivante).

La PNL prône la flexibilité. Le diagnostic paraîtra peut-être trop long aux clients souhaitant une satisfaction immédiate. Soyez donc prêt à adapter votre processus en conséquence. Vous pouvez par exemple recueillir les informations sur le parcours sur deux séances, au cours desquelles vous traiterez également des problèmes concrets.



Pensez à utiliser le modèle des niveaux logiques et le modèle SCORE que je décris au chapitre 2 pour obtenir quelques résultats rapides et faire en sorte que votre client souscrive à la vertu d'un engagement à plus long terme.



Capter la situation actuelle

Le processus de diagnostic est l'occasion de savoir en détail ce qui se passe actuellement dans la vie de votre client, ce que la PNL appelle l'*état présent*. Lors du diagnostic, vous définissez également ses attentes en abordant l'*état désiré*, à savoir les expériences qu'il souhaite vivre.

Le client idéal est celui qui a pris le temps de faire un bilan de sa vie et a une idée de ce que le coaching peut lui apporter. Il a alors déjà entamé le processus initial.

Avant votre première séance, vous pouvez envoyer par la poste ou par courriel à votre client un dossier renfermant les informations suivantes :



- ✓ votre profil et vos qualifications ;
- ✓ des informations sur le coaching et le déroulement des séances ;
- ✓ une fiche de renseignements et des informations sur la situation, avec les parties prenantes en cas de coaching d'entreprise et le nom des amis ou des membres de la famille dans le cas d'un particulier, ainsi que des données sur le parcours du client (voir les [figures 1-1](#) et [1-2](#)) ;
- ✓ une roue de la vie (voir la [figure 1-3](#)) ;
- ✓ une roue professionnelle (voir la [figure 1-4](#)) ;
- ✓ un espace pour consigner les points forts et talents ;
- ✓ un espace pour indiquer les valeurs personnelles ;
- ✓ un espace pour signaler les domaines dans lesquels le client souhaite être coaché ;
- ✓ un espace pour noter d'autres informations, dont les précédentes expériences en matière de coaching, le feed-back fourni par des collègues de travail ou supérieurs ou des données psychométriques pertinentes.

En outre, le coach doit rédiger un contrat de coaching comprenant le nombre, la fréquence et les dispositions concernant les séances, les modalités de paiement et les

conditions d'annulation. Les figures 1-1 à 1-4 sont des exemples de formulaires que vous pouvez insérer dans votre dossier de diagnostic.

La multiplication des formulaires peut submerger les clients n'aimant pas la paperasse. Prévoyez donc de vous mettre d'accord sur le contrat lors de la séance de diagnostic, puis demandez au client de remplir les différents formulaires chez lui. Il aura ainsi le temps de réfléchir à son degré d'implication et vous de bâtir des séances et une fréquence adaptées aux besoins et style de votre client.



Coordonnées

Demandez à votre client de remplir une fiche de renseignements élémentaire comme celle de la figure 1-1.

Figure 1-1 : Une fiche de renseignements.

Nom et prénom :	
Adresse :	
Numéros de téléphone :	
Domicile :	
Bureau :	
Mobile :	
Courriel professionnel (1) :	_____
Courriel personnel (2) :	_____

Parcours

Demandez à votre client de remplir un formulaire tel que celui de la figure 1-2. Vous disposerez ainsi de son profil.

Figure 1-2: Un

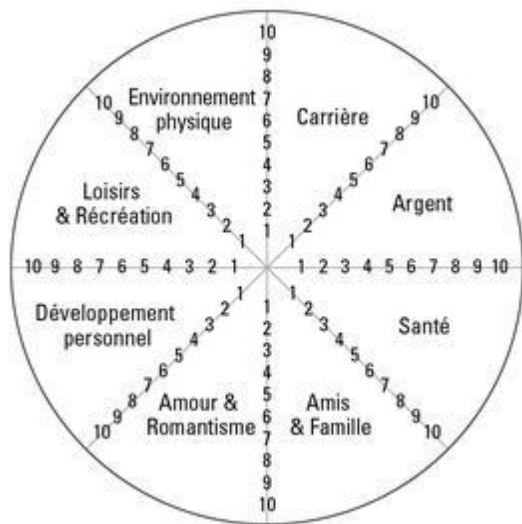
formulaire de
parcours.

Poste ou fonctions actuelles	
Nom de l'employeur ou type d'activité indépendante exercée	
Membres proches de la famille	
Meilleurs amis	
Collègues ou personnes clés avec lesquelles vous interagissez au sein de votre entreprise	

La roue de la vie

La roue de la vie illustrée par la [figure 1-3](#) comprend 8 sections représentant les relations entre les différents domaines de votre vie. Indiquez votre niveau de satisfaction actuel pour chacun d’eux. Le centre de la roue correspond à 0 (faible) et la circonférence à 10 (élevé). Tracez une ligne entre les différents scores afin de former une nouvelle circonférence, qui représente votre roue de la vie actuelle. S’il s’agissait d’une vraie roue, votre route serait-elle cahoteuse ?

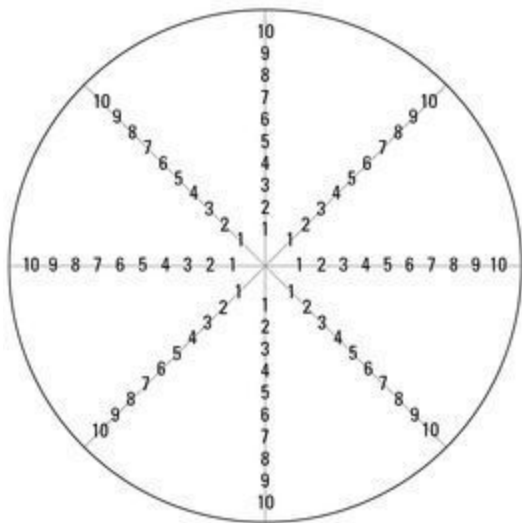
Figure 1-3: La roue de la vie.



La roue professionnelle

Pour dessiner votre roue professionnelle (figure 1-4 en page suivante), servez-vous des huit segments de la roue pour répertorier les domaines constituant vos priorités professionnelles. Donnez-leur un intitulé parlant : délégation, communication, planification stratégique, développement d'équipe ou travail en équipe, procédures de travail, prise de décision, évolution professionnelle, gérer le changement, service client, gestion des risques, innovation/nouveaux produits, résultats/rendement.

Figure 1-4: La roue professionnelle.



Talents et points forts

Prenez une feuille de papier et dressez la liste de tous vos talents. Veillez à inclure tout ce qui concerne votre expertise technique (projets de bricolage menés à bien ou compréhension du fonctionnement du dernier gadget high-tech). Faites le tour des activités dans lesquelles vous excellez : commandes de produits, soins aux animaux, construction d'une aire de jeu pour les enfants, accompagnement de personnes âgées. Faites le tour de tous les contextes (travail, communauté, amis).

Énumérez vos qualités personnelles. Êtes-vous patient, ambitieux, avez-vous le souci du détail ? Avez-vous des rêves fous ? Listez toutes les habiletés et qualités jusqu'à remplir la page.

Valeurs

Vos valeurs dictent les choix que vous faites dans la vie. Inscrivez sur une feuille de papier les principales valeurs au cœur de votre identité.

- Qu'est-ce qui est important pour vous ? (Par exemple la santé, l'honnêteté, la liberté, l'apprentissage.)
- À quoi vous intéressez-vous ?
- Qu'est-ce qui vous manque dans votre travail et

vosre vie en général ?

✓ De quoi vous passeriez-vous volontiers dans vosre travail et vosre vie en général ?

✓ Qu'est-ce qui vous inciterait à rester dans une situation où tout va mal ?

✓ Qu'est-ce qui vous inciterait à tout plaquer quand tout va bien ?

✓ Réfléchissez aux moments extrêmes de vosre vie. Quand vosre vie a-t-elle été formidable ? Quand vous êtes-vous déjà senti aux anges ? Qu'est-ce qui était important pour vous dans ce moment ?

✓ Qu'est-ce qui vous met en colère, vous exaspère ou vous frustre ? Quelle valeur bafouée vous empêche d'être vous-même ?

Description du programme de coaching

Quels domaines souhaitez-vous aborder dans vosre programme de coaching ? Donnez pour chacun d'eux un titre simple et prévoyez une phrase résumant comment vous saurez que l'objectif est atteint. Par exemple :

✓ **Je termine la création du site web.** J'ai fait établir des devis et retenu une agence externe. J'ai conçu le plan du projet et géré les étapes jusqu'à l'ouverture du site le 5 octobre.

✓ **Je me sens plus confiant.** Je suis capable de prendre la parole devant un groupe et sens que ma contribution est utile. Je sais dire non face à des idées non conformes à mes intérêts. Je cède à des collègues les projets qui ne me conviennent pas.

Définir le programme souhaité

Comme je le dis plus haut dans ce chapitre, la séance de diagnostic permet au client et au coach de voir comment ils vont travailler ensemble et de faire un tour d'horizon global de la vie du client. Ce n'est qu'ensuite que l'on se

lance véritablement dans le programme. Le coach et le client reviennent en permanence sur le programme avec un mélange de contenus professionnels et personnels.

Affiner le programme

Certains clients souhaitent remplir les formulaires de diagnostic avant une séance, tandis que d'autres préfèrent les passer en revue en compagnie du coach. Quel que soit leur choix, parcourez ces formulaires avec eux afin de bien appréhender sa situation. Les deux parties peuvent ensuite en garder un exemplaire papier ou une version électronique. Ces documents sont strictement confidentiels.

Au départ, le programme de votre client comprend les objectifs principaux qu'il souhaite travailler avec une évaluation élémentaire de l'état présent et de l'état désiré à la fin du contrat. Très vite, le client a besoin de formuler les changements qu'il souhaite mettre en place et décrire globalement comment sera sa vie une fois ces changements accomplis. Il est désormais engagé dans un processus de création d'une nouvelle réalité.

Acceptez que lors de la première entrevue, les objectifs soient un peu vagues. À vous de créer une structure en vous concentrant sur les objectifs, afin que le client ne soit pas submergé par toutes les actions et options possibles. Les concepts de PNL du chapitre 4 vous aident à affiner les objectifs de votre client.



Incitez votre client à associer sujets professionnels et sujets personnels. Mais, il a besoin de choisir des choses pour lesquelles un changement serait bénéfique pour lui et non celles sur lesquelles il se sent obligé d'intervenir pour faire plaisir à quelqu'un. Commencez par formuler ses objectifs de manière affirmative. Il ne s'agit pas de citer des éléments dont il ne veut pas. Voici des éléments pouvant faire partie d'un programme :

- **Efficacité.** Déterminer à quoi je consacre mon temps, engager un assistant et déléguer la gestion du budget et la logistique des événements.
- **Renforcement d'équipe.** Bâtir une équipe marketing et commerciale unie capable de bien communiquer sur notre portefeuille de produits.
- **Développement du leadership.** Consolider mon style de management en m'appuyant sur mes qualités.
- **Ventes.** Doubler les recettes des clients grands comptes sous trois ans.
- **Organisation.** Refaire toutes les fiches de poste de mon équipe et redistribuer les rôles conformément à la nouvelle structure, en fonction des nouveaux domaines de produits.

✍ Objectifs personnels

- **Santé.** Prendre de bonnes habitudes alimentaires et faire régulièrement de l'exercice pour m'aider à atteindre 65 kg d'ici septembre.
- **Confiance.** Afficher la confiance nécessaire pour faire un discours lors du banquet annuel du club de rugby.
- **Revenus.** Doubler mes économies d'ici trois ans en vue de disposer d'un apport pour acheter une maison.
- **Amour.** M'inscrire à un site de rencontres en ligne et décrocher au moins un rendez-vous par mois pendant six mois.
- **Logement.** Refaire la chambre d'ami afin de pouvoir lancer des invitations.
- **Carrière.** Peaufiner mon CV, contacter trois cabinets de recrutement et demander à des amis de pratiquer des entretiens d'embauche.

La plupart des dirigeants qui font appel à un coach travaillent déjà énormément et ont le succès de leur entreprise en tête. Avec eux, il est donc souvent plus facile de travailler sur des objectifs professionnels que sur des

objectifs personnels. Encouragez vos clients à prévoir un ou deux objectifs axés sur leur bien-être personnel, leur santé, leur logement ou des passe-temps. Cela leur permettra de renforcer leur résilience personnelle.



Garder le cap

Les clients font appel à un coach pour leur permettre de mener à bien le changement qu'ils ont du mal à opérer seul dans leur coin. Fixez avec eux des défis qui les stimulent sans les submerger. Votre souhait est de les voir repousser leurs limites et aller de l'avant.

Votre rôle de coach est d'aider vos clients à prendre leur destin en main. Rappelez-leur donc ce qu'ils disent vouloir faire. Évitez de les harceler. Faites-leur simplement part de ce que vous avez remarqué et demandez-leur si une action bien précise leur permettrait d'avancer.

Le plus souvent, les clients occultent les points positifs et se reprochent de ne pas progresser assez vite dans certains domaines. Pour aider vos clients à garder le cap et la foi, célébrer les progrès, même les plus modestes, qui les rapprochent de la fin du programme.

Je conserve toujours les programmes de mes clients et les progressions séance par séance afin de voir le chemin parcouru. Je les incite également à prendre des notes et à se préparer aux séances en consignait leurs observations dans un carnet. Tout le monde n'aime pas prendre des notes, mais elles permettent de se remémorer tous les succès décrochés, même les plus insignifiants.

Créez un outil de suivi pour que vos clients puissent consigner au fur et à mesure les expériences qu'ils vivent entre les séances. Prévoyez quelques questions qui attireront leur attention sur la façon dont ils respectent ou non leur programme. Prévoyez un espace où ils pourront noter les hauts et les bas et les défis qu'ils aimeraient aborder lors de leur prochaine séance.



S'adapter aux événements

En PNL, on dit que le gagnant est celui qui se montre le plus flexible au sein d'un système. Un programme de coaching peut démarrer par l'étude d'un domaine, puis le client vous dit qu'il veut travailler sur autre chose. Pas de souci, tant que vous et votre client êtes conscients de cette modification et qu'il ne s'agit pas d'une stratégie d'évitement.



Bien que les coachs fassent l'effort de veiller à ce que leurs clients aient toujours l'objectif en tête et suivent leur programme, gardez à l'esprit que les thèmes qu'ils abordent ne correspondent qu'à une partie de leur vie. Il se produit des choses étranges lorsque la spontanéité et le plaisir sont de la partie pendant les séances et en dehors (voir l'encadré ci-dessous « Commentaire spontané, grand changement »).



Commentaire spontané, grand changement

Nicolas souhaitait quitter son poste d'enseignant pour monter sa société Internet. Il en avait vraiment marre de la lourdeur bureaucratique de l'institution et de la personnalité de son proviseur. Sa petite amie de longue date l'avait récemment plaqué pour le prof de sa salle de sport. Il s'était juré de mettre en suspens sa vie amoureuse. Son programme de coaching était entièrement axé sur

la création de sa société.

Or, au même moment, il a commencé à sortir avec une charmante et brillante comptable, mais il dédaignait un peu son soutien. « Ce n'est pas la femme de mes rêves », m'a-t-il dit. « Bien sûr », lui ai-je répondu. Puis je lui ai fait ce commentaire qui m'est venu comme ça : « Je me demande à quoi elle devrait ressembler pour être la femme de vos rêves cette semaine. » Le passage de la quête pour la parfaite femme de sa vie à une simple appréciation de la semaine en cours a semblé provoquer un déclic chez Nick.

La vraie vie lui a réservé une idylle rapide, un mariage et un déménagement en Australie, pays natal de sa femme, où il a finalement monté sa société. Nick m'a dit qu'après la séance, il a porté un autre regard sur sa petite amie et que cela a radicalement changé sa vie. Et tout ça pour une remarque innocente !

Chapitre 2

Opter pour des séances à effet rapide

Dans ce chapitre :

- ▶ Commencer par les problèmes du moment
- ▶ Jouer avec les outils du coaching
- ▶ Guider les modèles SCORE et des niveaux logiques
- ▶ Encourager ses clients à passer à l'action

Dans un monde idéal, vous prenez place dans un endroit calme avec votre client pour une séance programmée, sans risquer d'être interrompus. Mais, le besoin de parler à son coach peut le prendre dans un lieu bondé alors qu'il est pressé, voire au téléphone. Quand votre client vous demande « Je peux vous dire deux mots ? », quoi répondre ?

Lorsqu'un coaching rapide s'impose, les modèles ou structures que vous avez dans votre répertoire mental peuvent s'avérer utiles. Et si vous débutez dans le coaching, il est très précieux de disposer de modèles faciles à retenir. Vous pouvez développer votre confiance et coacher quelqu'un sans vous appuyer sur des notes. Ces modèles vous permettent d'avoir un impact immédiat, à savoir des résultats rapides pour le client.

Dans ce chapitre, vous allez découvrir deux outils créés par le spécialiste de la PNL Robert Dilts qui permettent d'explorer des problèmes. Vous pouvez utiliser le modèle SCORE et le modèle des niveaux logiques sur-le-champ

dans une simple conversation ou lorsque vous étudiez des problèmes au cours d'une séance complète.

Ces deux modèles sont faciles à partager avec vos clients et révèlent la structure de leurs expériences. Ils donnent de la valeur à votre coaching et leur permettront de résoudre leurs futurs problèmes ou d'aider d'autres personnes. Le pouvoir du coaching se répercute donc bien au-delà de la séance et c'est justement l'objet de la PNL.



Vérifier le SCORE

Le *modèle SCORE* est un outil simple permettant de réfléchir à des solutions au lieu de s'appesantir sur les problèmes. Il prend en compte les cinq éléments au cœur de n'importe quelle situation et son acronyme (SCORE) est facile à retenir :

- ✓ Symptômes : aspects visibles d'un problème.
- ✓ Causes : raisons moins évidentes déclenchant l'apparition des symptômes.
- ✓ Objectifs : nouveaux états, comportements ou objectifs remplaçant les symptômes.
- ✓ Ressources : éléments à même de résoudre le problème en intervenant sur les symptômes (dont les techniques de changement propres à la PNL telles que l'exercice d'intégration des parties) et qui peuvent contribuer à atteindre l'objectif.
- ✓ Effets : résultats à long terme suite à l'atteinte des objectifs.

S'attaquer systématiquement au problème

L'approche PNL originale pour la résolution de problèmes consiste à déterminer l'état présent,

puis à définir un objectif, l'*état désiré*. Le coach et le client s'attachent ensuite à combler le fossé entre le problème et l'objectif.

Robert Dilts et Todd Epstein ont inventé le modèle SCORE en 1987 en prenant conscience qu'ils abordaient systématiquement les problèmes d'une manière différente par rapport à leurs étudiants. Voici les différences majeures entre le modèle SCORE et la méthode traditionnelle de résolution de problèmes de la PNL :

- ✓ s'attaquer aux problèmes en les découpant en petits morceaux et aller au cœur de leurs causes ;
- ✓ faire la distinction entre les *symptômes* (caractéristiques) et les *causes* d'un problème (les circonstances qui en sont à l'origine) ;
- ✓ faire la distinction entre les objectifs souhaités par le client et l'effet produit par l'atteinte de buts à long terme ;
- ✓ séparer les techniques (telles que les outils de PNL) des ressources plus profondes (comme tirer des enseignements des expériences personnelles ou solliciter diverses habiletés) qui transforment les problèmes en buts atteints.

Pour en savoir plus sur des applications évoluées du modèle SCORE, visitez *l'Encyclopaedia of NLP* de Robert Dilts (www.nlpuniversitypress.com, en anglais).

La [figure 2-1](#) offre une représentation graphique du modèle SCORE et en définit les éléments à l'aide de questions pertinentes. Je décris chaque élément du modèle dans la section suivante.

Figure 2-1 : Le modèle SCORE.



Converser avec le SCORE

Le modèle SCORE comprend cinq éléments importants. Comment tous les aborder en très peu de temps ?

La conversation téléphonique très brève suivante entre Raphaël et son coach donne une idée du processus consistant à intégrer rapidement et naturellement les éléments du modèle SCORE. Ils sont tous abordés en quelques minutes. En lisant la conversation suivante, observez les questions posées par le coach et comment elles incitent Raphaël à agir pour venir à bout d'une situation familiale qui l'inquiète.

Coach : Qu'est-ce qui vous arrive là ? (Symptômes)

Raphaël : Mon fils m'inquiète beaucoup. Ses examens approchent et il est complètement insouciant. Il veut tout le temps sortir et rechigne à réviser.

Coach : Je vois que vous vous faites du souci. Quelle forme prend cette anxiété ? (Symptômes)

Raphaël : Je me réveille à quatre heures du matin, me rendors, puis je me lève tard complètement épuisé.

Coach : Autre chose ? (Symptômes)

Raphaël : Je ne sais plus quoi faire et la situation ne fait qu'empirer. Une fois au bureau, je ne parviens pas à me concentrer sur mon travail. Je ne suis plus à fond sur le projet chinois.

Coach : D'accord. Et qu'est-ce qui se cache derrière cette anxiété ? (Causes)

Raphaël : J'ai peur qu'il obtienne de mauvaises notes s'il ne révise pas et, vu le marché du travail, il risque de ne pas trouver d'emploi.

Coach : Et que provoque toute cette anxiété en vous ? (Causes)

Raphaël : Eh bien, je veux être un bon père.

Coach : Je n'en doute pas. Et quoi d'autre ? (Causes)

Raphaël : J'ai peur qu'il ait de mauvaises fréquentations.

Coach : Je vois bien que vous êtes un bon père et je perçois plusieurs choses d'après ce que vous me dites. L'une d'elles vous concerne, votre anxiété et ses répercussions dans votre travail, et l'autre est au sujet de votre fils, ses examens et ses fréquentations. Quel serait pour vous l'objectif le plus utile sur lequel vous concentrer en ce moment ? (Objectifs)

Raphaël : Je suis tellement fatigué. Ce dont j'ai le plus besoin, c'est de pouvoir aller me coucher avec les idées claires.

Coach : À quoi ressemblerait alors votre sommeil ? (Objectifs)

Raphaël : Ce serait merveilleux de pouvoir me mettre au lit de bonne heure avec un bon bouquin sans qu'il m'appelle dans la nuit pour que je vienne le chercher.

Coach : Qu'est-ce que cette qualité de sommeil vous apporterait ? (Effets)

Raphaël : J'arriverais au bureau en meilleure forme et capable de me concentrer.

Coach : Et quelle différence cela ferait-il ? (Effets)

Raphaël : Oh, ce serait énorme. L'équipe pourrait travailler correctement sur le projet chinois, le directeur serait satisfait et j'aurais une chance de décrocher cette promotion que j'attends depuis dix-huit mois.

Coach : Apparemment, il est donc important que vous résolviez ce problème ! Qu'est-ce qui vous aiderait à y parvenir ? (Ressources)

Raphaël : Je pourrais demander à ma femme Annie d'aller chercher notre fils. Cela me permettrait de dormir.

Coach : Quoi d'autre ? (Ressources)

Raphaël : Je pourrais lui donner de l'argent pour prendre un taxi.

Coach : Et quoi d'autre pourrait marcher ? (Ressources)

Raphaël : C'est une histoire de fermeté affectueuse. Au travail, je sais être ferme et dire aux gens le fond de ma pensée et ce qu'il faut faire. Et c'est pareil à la maison.

Coach : Et maintenant ? (Le coach conclut en incitant son client à passer à l'action ; je traite cette étape plus loin dans ce chapitre.)

Raphaël : Je vais simplement lui dire qu'on ne le conduira plus nulle part jusqu'à la fin de ses examens et que sa mère et moi irons nous coucher de bonne heure pour nous reposer. Et je vais lui

suggérer d'en faire autant.

Coach : Ça vous suffit ?

Raphaël : Oui, je vais avoir une conversation avec lui ce soir et je vous dirai ce qu'il en est.

Dans cette séance à effet rapide, Raphaël s'est engagé à changer une chose. Lors des conversations suivantes, lui et son coach pourront approfondir les éventuels autres changements à opérer dans la relation avec son fils. Tout au long de cette séance, le coach s'est concentré sur ce que Raphaël devait faire pour entrer dans un meilleur état, plus rationnel. Le coach sait que son client peut sortir de l'impasse en quelques minutes s'il s'engage à opérer un changement bien précis qui peut diminuer son anxiété. Avec un sommeil de meilleure qualité, beaucoup d'autres éléments s'améliorent. Lors de la prochaine séance en face-à-face, Raphaël pourra être dans un état très différent, ne se faisant plus une montagne de certains problèmes rencontrés avec son fils. Et ce sera la porte ouverte à d'autres changements positifs.

Dans les sections suivantes, je passe en revue les cinq éléments du modèle et propose des questions susceptibles de déboucher sur des conversations très utiles avec vos clients.

Le coach peut sortir d'emblée son modèle SCORE, mais veillez à bien percevoir les symptômes avant de passer aux causes sous-jacentes et à avoir une idée des objectifs avant d'identifier les ressources nécessaires. En pratiquant ce modèle, vous saurez d'instinct quelle question suivante poser.



Les symptômes

Les *symptômes* sont les aspects tangibles et visibles d'un problème. Vous allez chez votre médecin parce que vous

présentez des symptômes inquiétants ou douloureux qui signalent l'existence d'un problème. Vous cherchez de l'aide pour faire disparaître ces symptômes et recouvrer la santé.

De même, les clients vont voir leur coach avec des symptômes plus ou moins graves. Il peut s'agir d'une douleur physique ou psychologique. Mais, il est aussi possible qu'ils se sentent physiquement en forme tout en ayant le sentiment qu'il leur manque quelque chose pour accomplir ce qu'ils veulent. Ces symptômes peuvent prendre la forme d'une perturbation, d'un souci ou de difficultés à se concentrer.

Voici des questions d'entrée en matière formulées par le coach :

- ✓ Que vous arrive-t-il ?
- ✓ Quel est votre problème ?
- ✓ Qu'est-ce qui vous empêche d'être la personne que vous souhaitez être ?

Le client vit avec ces symptômes. Ne restez donc pas trop longtemps dessus. 5 à 10 minutes devraient suffire.



Les causes

Imaginez que vous décidiez de désherber votre jardin, mais que vous vous contentiez de couper les têtes de pissenlit avec une binette. Les mauvaises herbes vont réapparaître rapidement, ce qui n'a rien d'étonnant. En matière de coaching comme de jardinage, pour obtenir des résultats durables, vous devez approfondir les choses un peu plus, jusqu'à la racine du problème.

Pour aboutir à des solutions à plus long terme, prenez le temps d'explorer le problème jusqu'à être certain d'en avoir identifié la cause première. Gardez à l'esprit que les causes sont souvent liées au système plus large au sein

duquel évolue le client. Vous savez que vous avez atteint ce système quand votre client vous parle du lien de sa situation actuelle avec un système plus général contre lequel il se bat depuis un moment. Par exemple, le directeur angoissé par une négociation à venir vous dit qu'il a toujours trouvé difficile de demander quelque chose car il considère cela comme de l'arrogance.

Rendez-vous à une séance de coaching dans un état d'esprit alerte et objectif. Le problème présenté, ou ce que le client considère comme un problème, n'est sans doute pas le vrai souci. Ne tirez pas de conclusions hâtives et ne plongez pas au cœur du sujet avant d'avoir pris le temps d'explorer les symptômes et les causes sous-jacentes.



Voici des questions d'entrée en matière pour enquêter sur les causes d'un problème :

- Quand ce problème est-il apparu ?
- Qu'est-ce qui vous semble avoir déclenché ce problème ?
- Que se passe-t-il d'autre dans votre vie qui pourrait être à l'origine de ce problème ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de régler ce problème ?

La cause peut être ce que la PNL appelle un *bénéfice secondaire*, à savoir que le client tire quelque profit à maintenir ses symptômes. Par exemple, une personne essayant de perdre du poids reste dans sa zone de confort en refusant d'aller courir par temps froid. La procrastination peut protéger un individu du stress associé à la poursuite d'un projet présentant des risques d'échec.



Les objectifs

L'*objectif* est l'état désiré, l'endroit où souhaite se rendre le

client. Cet objectif peut revêtir diverses formes : décrocher un emploi, avoir une vie de couple plus harmonieuse, rembourser tous ses crédits, acquérir une compétence, terminer un projet ou donner un sens à sa vie.

Sans objectif en tête, votre client n'a rien à travailler lors d'une séance de coaching et, en tant que coach, vous ne pouvez vraiment cerner le problème à résoudre ou la situation à améliorer.

Tant qu'il ne possède pas d'objectif, le client ne sait pas où il va et peut se comporter comme la jeune Alice dans *Les Aventures d'Alice aux pays des merveilles*, de Lewis Carroll. Lorsqu'elle demande au chat du Cheshire de quel côté se diriger et qu'il lui dit : « cela dépend beaucoup de l'endroit où vous voulez aller », elle répond « cela m'est assez indifférent, pourvu que j'arrive *quelque part* ». Le chat rétorque alors « cela ne peut manquer, pourvu que vous marchiez assez longtemps ».

Méfiez-vous des clients souhaitant que vous fixiez leurs objectifs car ils pourraient bien ne pas être satisfaits de l'endroit où ils atterrissent ! J'ai plein d'exemples d'objectifs mal définis par des managers auxquels les employés n'adhèrent pas vraiment. La motivation pour atteindre l'objectif souhaité doit venir du client. Plus il utilisera tous ses sens pour imaginer les caractéristiques spécifiques de l'objectif et l'effet obtenu une fois celui-ci atteint, plus les résultats seront puissants (le chapitre 4 détaille cette notion d'objectifs.)



Voici des questions d'entrée en matière pour explorer les objectifs :

- ✓ Quel est précisément votre objectif ?
- ✓ Que souhaitez-vous ?
- ✓ Que vous manque-t-il ?
- ✓ Si vous pouviez obtenir ce que vous voulez, qu'est-ce que ce serait ?

À ce stade, veillez à ce que le client formule l'objectif de manière affirmative et soit en mesure de l'atteindre.

Rappelez-lui que le changement commence par les choses qu'il peut modifier en lui.

Les ressources

Il faut parfois plusieurs ressources pour résoudre un problème : une modification de ses croyances, une compétence technique ou l'aide d'un tiers. Pour trouver les bonnes ressources, vous et votre client devez comprendre la cause première du problème.

Voici des questions d'entrée en matière pour explorer les ressources :

- ✓ Quelles sont les ressources (compétences, croyances, outils ou techniques) dont vous disposez et à même de vous aider à obtenir ce que vous voulez ?
- ✓ Parmi vos connaissances, qui pourrait vous aider ?
- ✓ Vous êtes-vous déjà retrouvé dans une situation similaire ? Qu'avez-vous fait à l'époque ?
- ✓ Connaissez-vous des personnes s'étant retrouvées dans une situation similaire ? Peuvent-elles vous donner des conseils ?
- ✓ Imaginez-vous dans plusieurs mois, en train de repenser à la situation après l'avoir gérée avec succès. Quels conseils donneriez-vous à votre moi actuel ?

Prenez séparément chacune des ressources susceptibles d'aider votre client à venir à bout des symptômes associés à un problème (par exemple, un sommeil erratique) et à atteindre des buts à plus long terme (changer la nature d'une relation conflictuelle pleine d'incompréhensions). Étant donné que vous recherchez une résolution rapide, orientez la conversation de façon à ce que le client se penche prioritairement sur les buts à court terme qui pourront servir à atteindre plus tard les buts à plus long terme.



Les effets

Un objectif est généralement un tremplin vers un *effet*, que l'on appelle parfois en PNL *méta-objectif*. Personnellement, je décris un effet comme l'« objectif derrière l'objectif ». Par exemple, votre objectif est de refaire votre chambre d'amis, avec pour effet de pouvoir inviter des amis et des membres de votre famille à séjourner chez vous confortablement.

Le fait de se projeter vers l'effet situé derrière l'objectif peut accroître la motivation de votre client pour atteindre cet objectif ou lui faire prendre conscience qu'il est nécessaire de réévaluer ce dernier. (Le processus de réévaluation et les résultats bien formulés sont traités au chapitre 4.)

Un client se débattait avec un projet complexe au travail et devait prendre des décisions difficiles pour le boucler. Lorsque nous avons exploré la finalité de l'objectif, je pensais qu'il avait des raisons de fêter cela. Mais, en étudiant l'effet associé, il a eu beaucoup de mal à retenir ses larmes. Après y avoir réfléchi et en avoir discuté ensemble, il a admis que l'achèvement de ce projet aurait probablement pour effet d'alourdir encore plus sa charge de travail, chose impensable pour lui vu le stress dont il souffrait déjà. En nous confrontant à ces peurs sous-jacentes, nous avons décidé d'abandonner le sujet de l'achèvement du projet et de trouver une stratégie pour diminuer sa charge de travail actuelle et future.



Voici des questions d'entrée en matière pour explorer les effets :

- ✓ Quelles conséquences cet objectif aura pour vous ?
- ✓ Quel sera le résultat final une fois cet objectif rempli ?
- ✓ Quel est l'objectif derrière l'objectif immédiat ?

Tenir le SCORE

Un simple outil tel que le SCORE vous permet de découper un problème en petites parties, puis d'identifier et de vous attaquer aux aspects dont l'impact sera le plus fort. Vous pouvez employer un formulaire SCORE de diverses manières ; dans un premier temps, servez-vous en au cours d'une séance de coaching afin de dégager des informations à fournir à votre client. S'il trouve le processus utile, invitez-le à renseigner le formulaire lui-même pour traiter une autre difficulté, puis revoyez-le ensemble pendant une séance.

Le [tableau 2-1](#) de la page suivante est un formulaire rempli par Sophie, qui souhaite changer de métier. Elle est coiffeuse dans une petite ville où elle est très appréciée, mais ses revenus ne sont pas très élevés. Pour pouvoir acheter une maison avec son petit ami, elle a besoin de mieux gagner sa vie et donc d'opérer des changements dans sa vie professionnelle. Elle a décidé d'opter pour un emploi de bureau, mais elle doit mettre à jour et améliorer son CV afin d'attirer les employeurs potentiels. En travaillant avec un coach, Sophie élabore un plan d'action concret destiné à peaufiner son CV et à le diffuser dans son réseau de connaissances pour créer des opportunités. Mais, son coach remarque également qu'elle a quelques problèmes de confiance en elle parce qu'elle exerce le métier de coiffeuse et a peur d'entrer dans le monde de l'entreprise. Son coach lui suggère alors d'aborder ces autres problèmes d'envergure lors de séances suivantes. Par conséquent, Sophie et son coach ont divisé l'objectif consistant à changer de métier en plusieurs objectifs plus modestes : rédiger un CV qui tient la route et renforcer sa confiance pour évoluer dans un environnement de bureau.



Sophie avait en tête un objectif clair (elle souhaitait plus que tout changer de métier), qui a donc été saisi dans la colonne 1 du [tableau 2-1](#). Si elle n'avait pas eu d'objectif

bien défini, elle aurait laissé cette colonne vide et mis tous les symptômes dans la colonne 2. Prévoyez d'aller d'une colonne à une autre, en y rajoutant des informations au fur et à mesure qu'elles apparaissent. La phase suivante dans la discussion était d'observer l'effet produit par l'atteinte de l'objectif afin d'accroître la motivation de Sophie. Le coach ne souhaitait pas qu'elle s'attarde trop sur les symptômes qu'elle trouvait déprimants. Penser aux bienfaits de l'atteinte de l'objectif l'a gonflée à bloc.

Tableau 2-1 : Le tableau SCORE de Sophie

<i>Objectif</i>	<i>Symptômes</i>	<i>Cause</i>	<i>Effet</i>	<i>Ressources</i>
Je veux un emploi bien payé qui me donne satisfaction.	Je végète, je ne gagne pas suffisamment bien ma vie et je m'ennuie.	Mon CV n'est pas terminé.	Je vais gagner en qualité de vie et pouvoir emménager dans ma propre maison avec mon petit ami et quelques chatons (nous aimons tous les deux les chats).	Je sais que je peux relever des défis car j'ai réussi à arrêter de fumer.
		Je suis coincée dans ma zone de confort.		Mon ami va m'aider à améliorer mon CV.
		J'ai peur qu'en étant nouvelle dans une entreprise, je sois la première à être licenciée.		J'ai un réseau important de contacts qui cherchent des opportunités pour moi.
		Je ne connais pas grand-chose à l'informatique.		Je me sais capable d'y arriver. En fait, quand je veux quelque chose, je peux être déterminée.
		Je travaille tout près de chez moi et je suis amie avec les propriétaires de mon salon.		

Avoir de l'influence grâce aux niveaux logiques

Lorsque les clients vivent pleinement des vies très actives, ils s'aperçoivent parfois qu'ils privilégient un domaine au détriment d'un autre et cherchent alors des moyens de rétablir l'équilibre. Le *modèle des niveaux logiques* est un outil classique de PNL qui permet de rééquilibrer rapidement la vie de vos clients en identifiant précisément là où un changement s'impose. Ce modèle illustre l'interaction entre les sentiments, les pensées et les actes afin de forger un sens à sa vie. C'est un puissant outil qui modifie les attitudes de vos clients en les aidant à se sentir motivés et inspirés.

Dans l'univers de la PNL, le terme *congruence* décrit le sentiment de pouvoir et de bien-être qui vous habite quand

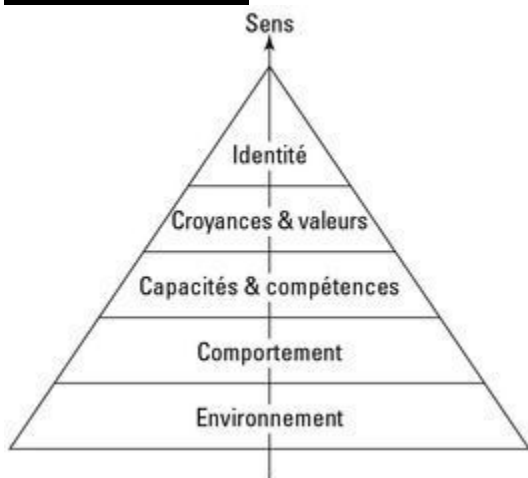
vous agissez en phase avec tous les niveaux logiques. Vous pensez et agissez avec détermination dans un but bien précis.



Essayez de faire l'ébauche du graphique des niveaux logiques de la [figure 2-2](#) de votre client. Ce dessin est particulièrement utile car il décompose un problème en différentes parties et la plupart des gens sont très réactifs aux représentations visuelles. En le partageant avec vos clients, vous leur fournirez un outil qui leur permettra ensuite de se coacher eux-mêmes s'ils se retrouvent dans une impasse.



Figure 2-2 : La pyramide des niveaux logiques.



Les six niveaux auxquels peut intervenir le changement afin de retrouver le bon alignement de ses énergies sont :

- ✓ l'environnement dans lequel vous évoluez ;
- ✓ votre comportement ;
- ✓ vos compétences, capacités et talents ;
- ✓ vos croyances et valeurs ;
- ✓ la perception de votre rôle ou identité ;

Dans les sections suivantes, j'explore en détail les moyens de changer à chacun de ces niveaux.

Imaginez la situation : votre client Joël vient de se voir proposer un poste et doit se décider rapidement. Il se tourne vers vous pour bénéficier de l'aide d'un coach et vous ne pouvez parler que 20 petites minutes au téléphone avant qu'il ne donne sa réponse. En lisant les sections suivantes, dressez votre propre liste de questions pertinentes à lui poser tout en couvrant les six niveaux logiques. Je propose certes de nombreux exemples de questions dans la section suivante, mais veillez à en formuler qui soient adaptées à votre style de conversation.



Voyez si vous avez tendance à privilégier un niveau de questionnement au détriment des autres et demandez-vous si cela nuit à la qualité de votre coaching. Par exemple, est-ce que vous ne vous concentrez que sur les valeurs sans prêter attention à la façon dont elles sont mises en pratique via les comportements ? Ou *vice versa* ? Avez-vous déjà exploité la détermination et le sens de la vie de votre client ?



L'environnement

Le niveau *environnement* fait référence aux opportunités ou contraintes externes ; les personnes que vous rencontrez, les endroits que vous fréquentez, le type d'organisation ou de groupe au sein duquel vous évoluez.

Pour explorer les facteurs environnementaux, utilisez des questions de type *où*, *quand*, et *avec qui* :

- Où évoluez-vous à votre meilleur niveau ?
- Quand votre satisfaction est-elle maximale ?
- Avec qui travaillez-vous le mieux ?

Le comportement

Le niveau *comportement* renferme des actes spécifiques accomplis au sein de l'environnement et répond à la question *quoi*.

Voici des questions destinées à explorer les facteurs environnementaux :

- Que faites-vous et ne faites-vous pas dans ce cas précis ?
- Que devez-vous changer ?
- Quel est le comportement typique dans cette situation ?

Les capacités et habiletés ou compétences

Ce niveau du modèle correspond aux connaissances et compétences qui conditionnent et orientent le comportement. Les questions touchant aux capacités et habiletés répondent à la question *comment* ? Elles font référence à l'expérience et aux qualités personnelles ainsi qu'aux compétences et connaissances techniques.

Voici des questions destinées à explorer les capacités et compétences :

- Comment exploitez-vous vos compétences et talents ?
- De quelles nouvelles compétences pourriez-vous avoir besoin ?
- Vos fonctions correspondent-elles à votre palette de compétences ?
- Quelles capacités devez-vous acquérir pour procéder différemment ?

Les croyances et valeurs

Les *croyances et valeurs* sont les éléments (désir, motivation et permission sous-jacentes) qui confortent ou nuisent à vos capacités. Ce niveau est potentiellement plus difficile à explorer car il implique de répondre à la question *pourquoi*. Les croyances sont les hypothèses fondamentales que les gens font à propos d'eux-mêmes, des autres et du monde qui les entoure. Ce sont les types de généralisations qui peuvent être vraies ou fausses. Les valeurs sont les critères inconscients qui orientent les choix d'un individu et l'importance relative de ces valeurs peut évoluer avec le temps. À l'instar des croyances, elles diffèrent d'un client à l'autre. Nombre de personnes partagent les mêmes valeurs (comme l'honnêteté ou la famille) mais les respectent en se comportant différemment.

Ayez à l'esprit qu'une personne peut très bien n'avoir jamais réfléchi à ses valeurs. Aborder les valeurs et croyances peut faire remonter chez le client un conflit interne dont il n'avait pas forcément conscience. Par exemple, la famille et le travail sont généralement des valeurs importantes et des conflits éclatent quand une personne privilégie l'un au détriment de l'autre.



Voici des questions destinées à explorer les croyances et valeurs :

- Qu'est-ce qui est important pour vous ?
- Qu'est-ce qui est vrai à vos yeux ?
- Quelles croyances ou hypothèses vous portent ?
- Quels éléments constituent un frein ou un obstacle ?

L'identité

Vous assumez plusieurs rôles dans la vie et ces identités ou rôles sont fondamentaux pour la conscience de soi. L'exploration de ces aspects permet de répondre à la

question *qui*. Souvent, les clients souffrent d'un conflit entre leurs différents rôles (par exemple, parent/salarié) ou ont l'impression d'être des imposteurs dans leur nouveau rôle, particulièrement s'il leur manque de l'expérience ou certaines compétences.

Voici des questions destinées à explorer les facteurs identitaires :

- ✓ Qui êtes-vous dans cette situation ?
- ✓ Qui allez-vous devenir ?
- ✓ Quels rôles jouez-vous ? Quels rôles ne jouez-vous pas ?
- ✓ En quoi votre situation actuelle est-elle conforme à l'image que vous avez de vous-même ?
- ✓ Comment vous décririez-vous ?

Le sens

Ce niveau *sens* va au-delà de la conscience de soi, pour embrasser le cadre plus grand de votre mission ou vision. À ce niveau, vous posez les questions *en quoi* ou *pour qui*. Explorez le sens, la contribution et le lien du client avec les autres, autant d'ingrédients essentiels permettant d'avoir le sentiment que la vie vaut la peine d'être vécue.

Voici des questions destinées à explorer ce qui touche au but d'une personne :

- ✓ Quels enseignements est-ce que je retire de cette expérience ?
- ✓ En quoi cette situation est-elle en accord avec le sens que je donne à ma vie ?
- ✓ Pour quelle raison est-ce que je me comporte ainsi ?
- ✓ En quoi cette situation se marie-t-elle au cadre plus grand de ma vie ?
- ✓ En quoi mon expérience est-elle liée aux autres domaines de ma vie ou de celle des autres ?

Lors d'une séance de coaching, la conversation ne s'aventure que trop rarement au-delà de l'environnement, du comportement et des capacités car ces niveaux sont plutôt factuels et ne vous mettent pas en danger. Mais, les coachs désireux d'aborder les valeurs, les croyances, l'identité et le sens de la vie assistent à de véritables mutations chez leurs clients car ils abordent alors des sujets auxquels ces derniers sont viscéralement attachés. Ceci dit, veillez bien à faire preuve de tact, à ne pas porter de jugement et à respecter le bien-être de vos clients.



Avec le temps, le coach apprend à privilégier le niveau logique le plus approprié à la situation. Dans le doute, commencez par la base de la pyramide puis remontez, surtout face à un nouveau client. Quand vous aurez plusieurs séances de travail commun à votre actif, le rapport et la confiance seront instaurés et vous pourrez vous concentrer sur les niveaux supérieurs et approfondir ainsi les croyances et l'identité du client. Lorsque vous écoutez votre client, prêtez attention au type d'information qu'il vous communique et commencez par vous synchroniser avec lui avant de le conduire plus haut. Remarquez par exemple s'il aborde son identité et ses convictions et quelles valeurs ressortent lorsqu'il évoque ce qui est important à ses yeux. À vous de juger s'il souhaite rester au niveau comportemental ou s'il est prêt à traiter la passion et de sens de sa vie.

Quand la prise de conscience se traduit par des actes

Le modèle SCORE et celui des niveaux logiques vous aident à libérer la créativité de vos clients en les sortant d'une impasse pour leur faire prendre conscience des obstacles existants et des changements à apporter.

La prise de conscience de la situation ne suffit cependant pas à déclencher la mise en place du changement. Le simple fait de savoir ce qui se passe ne résout pas le problème, même si c'est une étape essentielle du cycle du

coaching. La prise de conscience a besoin de déboucher sur des actes, à savoir prendre de nouvelles habitudes et adopter de nouveaux comportements.

Même la séance de coaching la plus brève reste incomplète sans une conclusion renforçant le besoin de passer à l'action. Voici des questions simples incitant à passer à l'acte :

- Que va-t-il se passer pour vous maintenant ?
- Que vous faut-il pour agir ?
- Quelle sera la première étape et quand interviendra-t-elle ?

Bien que la création d'une longue liste d'actions ne soit pas vraiment ma tasse de thé, il vous faut un dispositif de sécurité qui empêchera votre client de reprendre ses anciennes habitudes. En travaillant avec les gens, vous apprenez à connaître le degré de structure et le format qui leur conviennent le mieux. Pour de nombreux clients, avoir un coach qui suit l'échéancier est une excellente source de motivation pour passer à l'action. Mais, certaines personnes sont plus retorses, et pour cause ! Le changement qu'elles visent les met particulièrement mal à l'aise et s'attaque aux habitudes de toute une vie.

Quand un client vous dit qu'il va faire quelque chose, vérifiez bien son degré de motivation. Demandez-lui d'évaluer la probabilité qu'il passe à l'action : « Sur une échelle de 0 à 10, 0 voulant dire très improbable et 10, certain de passer à l'action, où en êtes-vous ? » S'il ne répond pas 10, vous découvrirez peut-être lors d'une autre séance qu'il a d'autres problèmes ou pressions qui sont autant d'obstacles.



Ne vous agacez jamais face à un manque d'engagement apparent car c'est peut-être le signe qu'il existe un symptôme (ou une difficulté enfouie) jamais abordé par votre client. Quand il ne joint pas l'acte à la parole, restez curieux face aux informations qui vous parviennent. Sa réticence appelle peut-être une nouvelle découverte.

Le pouvoir de l'image

Tout ce qui rappelle au client la finalité (l'objectif ou l'effet du changement du modèle SCORE, un meilleur alignement ou congruence dans le modèle des niveaux logiques) peut s'avérer un puissant élément de motivation. Il peut s'agir de l'image d'un lieu dans lequel il va passer du temps, de lui-même avec une apparence ou un comportement différent ou d'une feuille sur laquelle figurent ses objectifs, en somme tout symbole tangible du changement. Le client peut avoir son pense-bête dans son sac à main, son portefeuille ou sa mallette ou le garder à proximité de lui sur son lieu de travail. En le regardant chaque jour un peu, il incite son inconscient à l'aider à obtenir ce qu'il veut.

Chapitre 3

Gagner en lucidité

Dans ce chapitre :

- ▶ Déceler les angles morts
- ▶ Découvrir les cartes mentales et savoir les lire
- ▶ Poser des questions puissantes
- ▶ Développer sa capacité d'écoute

Vos clients pénètrent dans l'univers du coaching avec leurs idées, croyances et expériences qui façonnent leurs perceptions de ce qu'ils sont capables de faire. Il en va de même pour vous. Le coaching a pour objectif de démonter les perceptions qui empêchent une personne d'exploiter pleinement son potentiel.

Selon la PNL, tout le monde crée sa *carte mentale* du monde, à savoir son interprétation de la façon dont le monde fonctionne. Et cette carte diffère d'un individu à l'autre. Mais, pour la PNL, *la carte n'est pas le territoire*. À l'instar d'une carte routière, cette carte mentale n'est qu'une construction ; elle n'est pas la chose réelle. En effet, toute carte, géographique ou mentale, est une abstraction qui omet toute la richesse des détails.



Les gens se tournent souvent vers un coach quand ils se sentent perdus ou accablés. La question qu'ils se posent est : « Comment avoir une vie meilleure (ou un aspect de celle-ci)? » Le coaching s'attaque aux angles morts du client, aux choses qu'il ignore ne pas savoir. Ses hypothèses sont mises en lumière afin qu'il puisse créer de nouvelles

cartes de meilleure qualité. Le client se demande si ce qu'il pense et fait actuellement lui sera bénéfique dans le futur. Il commence alors à reconnaître son succès et à valoriser ses talents.

Votre carte mentale de coach se développe grâce au discernement acquis aux côtés de chaque client. C'est ainsi que le coaching peut être incroyablement gratifiant à la fois pour le coach et le client.

Dans ce chapitre, je vous indique comment aider vos clients à gagner en lucidité en explorant leur façon de créer des cartes mentales et en utilisant l'inconscient pour les enrichir. Vous découvrirez également comment poser des questions puissantes et écouter plus efficacement les réponses de vos clients.

S'attaquer aux zones d'ombre

Lorsque les clients viennent au coaching, je suis souvent stupéfait de leur propension à dissimuler leurs talents et à rester dans l'ombre de leur vie. Rares sont les personnes arrivant avec une mentalité du genre « Regardez-moi, je veux devenir célèbre ». Elles sont plutôt modestes et ont une attitude très retenue.

Si être tout le temps dans la lumière n'est clairement pas indiqué, il peut être très gratifiant de voir ses clients entrer dans leur propre lumière, sur la scène qui leur va bien. Comme le dit mon ingénieux professeur d'écriture David lorsqu'il encourage ses étudiants à être plus audacieux, « Je veux que vous peigniez sur une plus grande toile. »

Les gens n'ont pas conscience de leurs talents, ni de leurs points faibles. Parce qu'ils ne les éclairent pas, ces talents demeurent dans l'obscurité. De nombreuses personnes ne sollicitent pas le feed-back d'autrui par peur d'entendre des critiques trop virulentes ou d'être vulnérables si l'on lève un peu le voile sur leur personnalité. Et pourtant, elles seraient souvent surprises de tous les bienfaits de la démarche.

Invitez vos clients à prendre l'habitude de demander un

feed-back franc et objectif aux gens en qui ils ont confiance. En titillant ainsi leur vulnérabilité, leur conscience de soi et confiance en soi se renforceront et les zones d'ombre et angles morts diminueront.



Le coaching consiste d'abord à encourager la prise de conscience de soi et la *fenêtre de Johari* illustrée par la [figure 3-1](#) est un modèle intéressant à partager avec vos clients au début de la relation de coaching. Le nom de ce modèle vient de l'association des prénoms de ses inventeurs, Joseph Luft et Harry Ingham.

Figure 3-1: La fenêtre de Johari.

	Connu de soi-même	Inconnu de soi-même
Connu des autres	Public	Aveugle
Inconnu des autres	Caché	Inconnu

La fenêtre de Johari est une matrice comprenant quatre quadrants :

- ✓ **La fenêtre publique** contient ce que nous savons tous. Par exemple, tout le monde connaît votre métier, sait que vous êtes blonde et une personne digne de confiance. C'est l'espace dans lequel vous vous sentez libre d'être vous-même et vous permettez aux autres de voir qui vous êtes.
- ✓ **La zone aveugle** est ce que les autres savent de vous mais que vous ignorez. Par exemple, les gens savent que vous vous mettez en quatre pour aider les autres et que vous êtes un expert en feuilles de calcul, mais vous n'êtes peut-être pas conscient d'avoir ces qualités (après tout, c'est à la portée de tout le monde, selon vous). Pour exposer votre zone aveugle, incitez les autres à donner leur feed-back. Vous verrez ainsi dans quels domaines

vous brillez et quelles habitudes agréables constituent des freins.

✓ **Les informations intimes** sont celles que vous connaissez mais que les autres ignorent. Elles sont basculées dans la fenêtre publique uniquement si et quand vous les révélez. Par exemple, vous avez décidé de garder certains secrets ou n'avez pas pensé à révéler certains talents, comme mon amie Judy qui n'a jamais pensé à dire à ses collègues qu'elle avait fait du russe au bac avant de se rendre à un salon à Moscou. Ils ont été très surpris de voir qu'elle parvenait à lire et traduire les panneaux. Elle est montée dans leur estime cette semaine-là.

✓ **Les informations inconnues** correspondent à ce que vous et les autres ne savez pas de vous. Par exemple, vous ignorez peut-être que vous pouvez rester très calme en cas de catastrophe tant que vous ne vous êtes pas retrouvé dans cette situation, ou que vous êtes un coach naturel.

Le coaching peut vous encourager à exploiter pleinement vos talents lorsque vous vous aventurez en terrain inconnu. Au début d'un programme de coaching, invitez vos clients à dessiner leur propre fenêtre de Johari, qu'ils pourront ensuite revoir régulièrement à différents stades de la collaboration. Ils peuvent le faire eux-mêmes entre deux séances, puis en parler avec vous. Incitez-les à prendre des notes sur les questions ci-dessous portant sur chacun des quadrants. Les fenêtres de vos clients deviennent alors des récits de leur périple vers la conscience de soi par le biais du coaching. Ils arrivent alors à suivre leur progression.



✓ **Dans la fenêtre publique** : qu'est-ce que tout le monde sait de moi (qui je suis et ce que je veux)?

✓ **Dans la fenêtre aveugle** : qu'est-ce que les autres savent de moi ? Qu'est-ce que j'apprends de leur feed-back ?

✓ **Dans la fenêtre intime** : qu'est-ce que je veux révéler sur moi ? Qu'est-ce que les autres

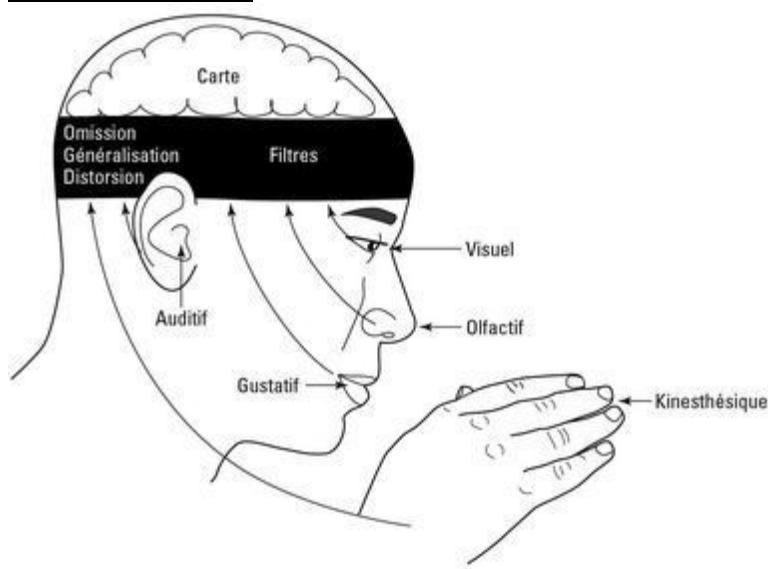
pourraient aimer apprendre ?

✓ Dans la fenêtre des informations inconnues : qu'est-ce que j'apprends sur moi que tout le monde ignore ?

Créer et utiliser les cartes mentales

La PNL offre une vue pragmatique de la psychologie humaine. Le modèle PNL de la communication illustré dans la [figure 3-2](#) explique comment les êtres humains créent leurs cartes mentales.

Figure 3-2 : Le modèle de communication de la PNL.



Tous les êtres humains, dont vos clients, déroulent le processus illustré par la [figure 3-2](#). Concrètement, ils :

✓ **Étape 1.** Recueillent des types d'information spécifique sur un événement à l'aide des cinq sens.

- Visuel : vue
- Auditif : ouïe
- Kinesthésique : toucher
- Olfactif : odorat
- Gustatif : goût

✓ **Étape 2. Filtrant les informations de trois manières :**

- Distorsion
- Généralisation
- Omission

Ces filtres sont détaillés dans la section « Filtrer les informations », plus loin dans ce chapitre.

✓ **Étape 3. Créent une représentation interne ou carte du monde qui les entoure.**

La *représentation interne* fait référence aux images que vous voyez, aux sons que vous entendez et aux sensations que vous avez, en réponse aux informations envoyées par votre environnement. Ces images, sons et sensations correspondent à ce qui reste des informations après qu'elles ont franchi les filtres.



✓ **Étape 4. Créent un état qui est la combinaison de leurs situations mentale et physique.**

✓ **Étape 5. Se comportent en réponse à leur état.** Par exemple, si vous éprouvez de l'anxiété, ce sentiment influe sur vos observations, vos paroles et le ton de votre voix.

Préférer un sens en particulier

Le client a son *système de représentation sensorielle* qui détermine vers quoi se porte son attention et quel est son mode de réflexion préféré. Recherchez les indices révélant

les préférences de vos clients dans les mots employés et le langage corporel, comme l'indique le [tableau 3-1](#).

Tableau 3-1 : Déceler le système de représentation sensorielle préféré

<i>Préférence</i>	<i>Indices révélés par le discours</i>	<i>Indices révélés par le langage corporel</i>
Visuel	Cela ressemble à... droit.	Se tient bien
Je vois que...	Regarde vers le ciel ou le plafond.	
Mon point de vue est...		
Auditif	Ça sonne comme...	Tête penchée sur le côté avec une main sur le côté du visage, comme si la personne était au téléphone.
J'entends...		
Je me demande si...	Prête l'oreille quand quelqu'un parle.	
Kinesthésique	On sent comme...	Posture plus avachie, avec l'attention

portée vers le
centre.

Cela me
touche que...

Ma réaction Aime souvent
émotionnelle parler en
est... tenant

quelque
chose, un
stylo par
exemple.

Lorsque vous observez le système de représentation sensorielle préféré de votre client, formulez vos questions et suggérez des actions en harmonie avec son style naturel. Mais, ne vous focalisez pas sur un seul système. Incitez-le à sortir de sa zone de confort. Invitez par exemple un client auditif à faire un dessin plutôt que de parler d'un sujet.



Filtrer les informations

Pour faire face à l'énorme volume d'informations vous parvenant par le biais de vos cinq sens, votre cerveau se livre à un filtrage de trois façons : il omet, il déforme et il généralise. Pour une plus grande clarté, vous avez besoin de reconnaître ce que filtre votre client et comment cette interférence peut affecter son potentiel.

Pour prendre la maîtrise du système de filtrage, vous avez besoin de générer une prise de conscience de la part de vos clients, en commençant par leur langage. Les mots qu'ils emploient sont d'une importance capitale, surtout le dialogue intérieur, qui conditionne la sélection et l'omission des signaux.

Les sections à suivre examinent les principaux systèmes de filtrage utilisés par vos clients.

Le ton de votre voix est très important quand vous posez des questions à vos clients. Assurez-vous de les interroger sur un ton exprimant une authentique curiosité et non une volonté de juger.



La distorsion

Une *distorsion* est une représentation erronée de ce que dit votre interlocuteur. Un client vous dit par exemple que ses collègues le maltraitent, mais vous aurez un point de vue radicalement différent si vous coachez ses collègues.

Lorsque vous soupçonnez un client de déformer une situation, posez-lui les questions suivantes pour révéler la distorsion :

- ✓ Est-ce que c'est vrai ?
- ✓ Quelle est la preuve irréfutable et objective ?
- ✓ Comment savez-vous que c'est bien le cas ?

La généralisation

Lorsque vous placez tout un éventail d'événements au sein d'une même catégorie, vous effectuez une *généralisation*. Les généralisations peuvent concerner aussi bien les choses que les personnes et les événements. Ce système de filtrage peut être particulièrement utile pour donner un sens aux informations. Imaginez que vous deviez réapprendre à vous servir d'un clavier à chaque fois que vous changez d'ordinateur ! Vous pouvez fort heureusement utiliser vos compétences de dactylo généralisées dans diverses situations et obtenir des résultats satisfaisants.

Lors d'une séance de coaching, guettez les mots tels que « tout le monde », « toujours » et « jamais ». Prêtez attention aux énoncés tranchés tels que « Je n'ai pas confiance », « Je suis nulle quand il s'agit de parler en public » ou « Personne ne m'aime parce que je suis Corse ».

Dans chacun de ces cas, les clients généralisent probablement à partir d'un ou deux exemples seulement.

Voici des questions destinées à contrer les généralisations :

- Est-ce toujours le cas ?
- Quelle serait l'exception à cette règle ?
- Quel serait l'exemple d'une situation où vous pouvez... vous sentir confiant ? Vous adresser à un groupe ? Vous faire apprécier peu importe votre origine ni parcours ?

Se projeter vers de futures expériences

Il peut paraître effrayant de planifier des changements d'envergure, mais le fait de vous projeter dans un avenir imaginaire en sollicitant tous vos sens vous permet d'avoir une idée du contenu de ce nouvel avenir.

Il y a quelques années, j'ai créé un atelier amusant intitulé « Créez aujourd'hui votre propre demain ». Le but était d'inciter les participants à imaginer ce qu'ils voulaient faire de leur vie et à échauffer des plans à l'aide d'outils de PNL. L'un des exercices les plus prisés a été surnommé l'expérience du nénuphar. J'en utilise toujours une variante dans les séances individuelles de coaching.

Lors de cette activité, vous vous avancez en exprimant ce que vous voulez dans le futur comme si vous y étiez, ce que la PNL appelle le *cadre « comme si »*. J'ai eu des participants qui se sont mis sur une feuille de papier verte à la forme de nénuphar, d'où le nom de l'exercice. Dans ce nouvel espace physique, vous imaginez votre *état désiré*, l'endroit que vous souhaitez atteindre à un moment bien précis du futur. Cet endroit peut prendre la forme de plein de choses : une relation amoureuse, une maison à la campagne, une

silhouette plus svelte, une fête de famille, tout ce dont vous rêvez et qui vous semble aujourd'hui hors de portée.

Pour rendre l'expérience plus intense, il est indiqué de mobiliser ses cinq sens, d'identifier les images, sons, sensations, odeurs et goûts de cet état désiré. Il s'agit de décrire cet état à un partenaire ou au coach aussi précisément que possible, en prêtant attention à ce que vous voyez, entendez, ressentez, sentez et goûtez dans le futur une fois l'objectif atteint.

En ressentant aussi intensément une future situation, les gens trouvent la motivation pour la concrétiser à partir du moment où ils aiment ce qu'ils ont imaginé. Si ce n'est pas le cas, ils peuvent toujours faire quelques modifications jusqu'à ce qu'ils soient satisfaits de leur futur.

Armés de la vision d'un futur séduisant, les gens tracent un itinéraire sur leur ligne du temps pour atteindre le point visualisé. Cet exercice est très fort car l'inconscient est engagé à travailler sur le résultat souhaité.

Après avoir guidé cet exercice, j'ai fréquemment reçu des courriels sur son impact. Une cliente m'a écrit une semaine après un atelier, pour m'informer qu'elle avait déménagé de Londres à Brighton, qu'elle était en train de renégocier son poste et cherchait un nouvel appartement. De nombreux autres m'ont raconté comment ils avaient changé des situations professionnelles et amoureuses bloquées.

L'omission

L'omission, à savoir permettre à la conscience d'ignorer une masse d'informations entrantes, vous permet de traiter les autres messages. L'inconvénient réside dans le risque de mettre de côté des informations importantes.

Prêtez attention à ce que vos clients *ne remarquent pas* à propos d’eux-mêmes ou de situations. Voici des questions pour récupérer des informations omises :

- ✓ Qu’est-ce que vous ignorez, que vous ne remarquez pas ici ?
- ✓ Que manque-t-il ?
- ✓ Pouvez-vous m’en dire plus ?

Laisser l’inconscient participer

En PNL, la conscience est cette partie de l’esprit qui sait ce qui se passe autour de vous en ce moment. Le reste est votre inconscient ou subconscient. Comme le montre le [tableau 3-2](#), la conscience et l’inconscient ont chacun leurs domaines de prédilection. La PNL permet aux clients d’employer ces deux esprits afin de créer des cartes mentales utiles.

Tableau 3-2 : Comparatif conscience/inconscient

<i>La conscience</i>	<i>L’inconscient</i>
<i>excelle dans</i>	<i>excelle dans</i>
Le travail linéaire	Le travail holistique
Le traitement séquentiel	L’intuition
La logique	La créativité
Le langage verbal	L’exécution des fonctions corporelles (telles que la respiration)
Les mathématiques	La prise en charge des émotions
L’analyse	Le stockage des souvenirs

Le cerveau passe à l'action grâce à une zone baptisée formation réticulée, qui fonctionne comme une antenne. Elle repère les stimuli et avertit votre cerveau qu'il doit prêter attention à des données pertinentes par rapport à vos objectifs. Elle joue également le rôle de filtre, empêchant la submersion de la conscience par les informations entrantes. Elle trie les informations, décidant celles à acheminer jusqu'à la conscience et celles à stocker dans le subconscient.

Lorsque vous incitez votre client à décider de l'orientation à prendre dans sa vie et l'aidez à imaginer de quoi sera fait son avenir, l'inconscient peut apporter sa contribution.



L'exercice suivant sollicite la créativité de l'inconscient en construisant une représentation de l'avenir que le client va stocker comme souvenir. Une fois le souvenir créé, la formation réticulée filtre les informations par le biais des autres parties du cerveau qui vont l'aider à atteindre le but fixé.



- ✓ **Étape 1. Invitez votre client à définir son objectif ou souhait de manière affirmative.** Par exemple : « Je veux rentrer détendu le soir chez moi » ou « Je veux donner le meilleur cours de ma carrière d'enseignant ».
- ✓ **Étape 2. Demandez à votre client de placer une feuille de papier à même le sol puis de se positionner dessus.** Cette feuille représente un moment futur où votre client aura atteint son objectif.
- ✓ **Étape 3. Alors que votre client se tient sur la feuille, demandez-lui de s'imaginer dans l'avenir une fois l'objectif atteint.**
- ✓ **Étape 4. Dites à votre client de décrire en détail les différents éléments de cet avenir.**

- Les éléments visuels : que voyez-vous ?
Quelles sont les images de votre

environnement ?

- Les éléments auditifs : quels sont les sons ? Qu'entendez-vous ?
- Les éléments kinesthésiques : que ressentez-vous ? quelle est la texture des éléments que vous touchez ?
- Les éléments olfactifs : de quelles odeurs êtes-vous entouré ?
- Les éléments gustatifs : quels goûts avez-vous dans la bouche ?

Ne restez pas prisonnier du contenu pratique de l'expérience. Gardez les informations sensorielles tout en incitant votre client à apprécier la création d'une expérience future idéale. Certains clients ont plus de facilité avec certains sens. Vous pouvez être amené à fournir des indices : « Si c'était une bande sonore, serait-elle forte ou douce ? » ou « Si vous pouviez goûter quelque chose, serait-ce épicé ou fade ? » Si un sens est absent, pas de souci.



➤ **Étape 5. Invitez votre client à vivre l'expérience comme s'il était dans un film sur sa vie et à s'amuser.** Votre client va naturellement conserver ce souvenir dans son inconscient. Demandez-lui ce qui l'aiderait à le garder au frais dans sa conscience pour le futur. Il peut simplement décider d'en conserver une trace écrite, de faire un dessin ou de trouver un petit objet ou air qui lui permettra de se le remémorer.

Les gens obtiennent ce qu'ils veulent en fonction de leurs modèles de pensée et systèmes de croyance. En montrant délibérément à l'inconscient le changement que vous recherchez, la formation réticulée peut filtrer les données utiles à la matérialisation de ce changement. Cela rappelle la citation de Henry Ford : « Il y a des gens qui disent qu'ils peuvent et d'autres qu'ils ne peuvent pas. En général, ils ont tous raison. »

Poser des questions pertinentes

Les questions pertinentes mettent fin à l'hésitation et à la confusion du client car elles révèlent les informations nécessaires qui profitent à la fois au client et à la relation. Évaluez la pertinence de vos questions en vous demandant si elles :



- ✓ montrent que vous écoutez et comprenez le point de vue de votre client ;
- ✓ remettent en question les hypothèses de votre client ;
- ✓ éclairent, ouvrent de nouvelles possibilités et apprennent des choses à votre client ;
- ✓ rapprochent votre client de ce qu'il veut.

Cette section vous dit comment poser des questions efficaces lors des séances, ainsi que des questions plus générales qui l'inciteront à réfléchir entre vos rendez-vous.

Trouver la question qui tombe à pic

L'une des hypothèses ou *présuppositions* de la PNL est que « la signification d'une communication est la réponse qu'elle suscite ». Rien qu'à la réponse obtenue, vous savez si une question est opportune. Le client vous répond immédiatement « Difficile à dire ! » ou indique par son langage corporel qu'une question pertinente l'a interpellé.

Pour aboutir à la formulation d'une question pertinente, il faut procéder par tâtonnements. La question parfaite pour un client peut n'avoir aucun effet sur un autre. Vous ne pouvez donc pas compter sur une liste de questions qui font mouche à tous les coups. À vous de tester la réaction, de voir quel effet a votre question, puis de tourner la prochaine en conséquence.

Laissez le temps à vos questions d'atteindre leur destinataire. Respectez la règle des huit secondes. Attendez huit secondes avant d'ajouter quoi que ce soit à votre

question. Faites le décompte dans votre tête. Vous découvrirez peut-être avec surprise comme huit secondes peuvent paraître longues.



Rien n'est plus déroutant pour un client que de faire face à une multitude de questions sans avoir le temps d'y réfléchir ni d'y répondre.

Les coachs ont un répertoire de bonnes questions qu'ils trouvent utiles. Vous trouverez au chapitre 1 des suggestions de questions pour entamer et conclure une séance.

Si vous démarrez dans le coaching, faites-vous une liste de questions pour acquérir de la confiance. Avec un peu d'expérience, vous saurez l'énoncer de tête sans avoir besoin de consulter vos notes. Croyez en votre capacité à trouver spontanément la bonne question et veillez à être constamment mentalement présent aux côtés de votre client. Vous deviendrez alors un coach plus efficace.

Prenez un carnet et commencez à noter les questions que vous utilisez, que vous entendez dans la bouche d'autres coachs, que vous avez trouvées dans des ouvrages ou découvertes en formation. Le [tableau 3-3](#) renferme certaines catégories et questions utiles. Trouvez d'autres catégories qui font sens pour vous.



Tableau 3-3 : Exemples de questions pertinentes

<i>Type de question</i>	<i>Exemple</i>
Action	Et ensuite ?
Quelle est la	
première étape ?	
Qu'allez-vous faire ?	
Quand allez-vous	
passer à l'action ?	

« Comme si... »

Si cela était déjà
arrivé et que vous y
repensiez,
qu'observez-vous ?

Projetez-vous dans
un an. Qu'observez-
vous une fois
l'événement oublié ?

~~Croyances~~

En quoi croyez-vous
ou avez-vous besoin
de croire ?

En quoi les
croyances des autres
vous aident ou vous
nuisent-elles ?

Qu'est-ce que cela
vous fait de croire
en vous à 120 % ?

~~Remue-ménages~~

Quels seraient les
dix moyens de
changer cette
situation ?

Quelles sont toutes
les possibilités qui
s'offrent à vous ?

Quelles sont les
options
extravagantes ?

Que feriez-vous s'il
n'existait aucune
limite ?

~~Plaisir~~

Que feriez-vous pour
rendre cela amusant
au point de ne

pouvoir résister ?

Comment faire en
sorte que cela
devienne
divertissant ?

Qui pouvez-vous
faire rire ?

Bilan

Comment pourriez-
vous résumer la
situation ?

Quelle est votre
conclusion ?

Objectifs

Que voulez-vous ?

Que serait un bon
résultat pour vous ?

Le questionnement est une habileté fondamentale en matière de coaching. Alors, pendant que nous sommes sur les questions, voici un rappel d'autres outils de PNL à ajouter à la panoplie de questions du coach. Les questions cartésiennes sont particulièrement utiles lorsqu'un client est face à une décision importante, tandis que le modèle des niveaux logiques vous aide à choisir la question la plus appropriée.

Les questions cartésiennes

Les clients amènent au coaching leurs décisions et dilemmes majeurs :

- ✓ Est-ce que je dois quitter mon poste ? Mon partenaire ? Ma ville natale ?
- ✓ Est-ce que je dois investir dans cette formation, cette activité, ce smartphone dernier cri ?

Ces questions importantes (et d'autres) appellent des réponses très personnelles. Comment aider vos clients à

prendre les meilleures décisions pour eux sans tenir compte de ce que vous feriez dans la même situation ?

La PNL offre quatre questions clés, connues sous le nom de *questions cartésiennes* , pour orienter votre client dans le processus de prise de décision, qu'il s'agisse d'une décision qui va lui changer la vie ou d'un choix accessoire.

- ✓ Qu'arrivera-t-il si vous prenez cette décision ?
- ✓ Qu'arrivera-t-il si vous ne prenez pas cette décision ?
- ✓ Que n'arrivera-t-il pas si vous prenez cette décision ?
- ✓ Que n'arrivera-t-il pas si vous ne prenez pas cette décision ?

Ces quatre questions reposent sur la logique cartésienne. Il faut simplement retenir qu'elles offrent de puissants modèles linguistiques permettant d'étudier un sujet sous différents angles.

En posant ces questions à votre client, vous focalisez son attention et mettez à l'épreuve son mode de pensée. Une fois parvenus à la dernière question, vos clients sont susceptibles de dire : « C'est déroutant. » Excellent ! Vous parvenez à un tournant. Le trouble conduit à la compréhension.

Ces questions incitent la personne à peser l'impact salubre des décisions sur sa vie, à savoir à procéder à une *vérification écologique*. Lorsque le client modifie un domaine de sa vie au détriment d'un autre, ce changement risque de ne pas durer. Par exemple, un changement de carrière qui met en péril la vie de famille peut lui causer des problèmes à long terme. S'il claque son argent dans des gadgets et plaisirs très chers pour se retrouver incapable de payer son loyer, il risque de s'endetter sérieusement. En tant que coach, vous pouvez tenir un miroir reflétant le comportement de votre client afin qu'il voie son impact sur les résultats obtenus.



Le modèle des niveaux logiques (décrit en détail au chapitre 2) est un précieux outil permettant de poser à votre client des questions à six niveaux afin de gagner en clarté.

Chaque niveau suppose un type de question bien précis qui invite le client à orienter sa réflexion dans diverses directions :

- ✓ **Son environnement** : où, quand et avec qui passez-vous du temps ?
- ✓ **Son comportement** : que faites-vous ?
- ✓ **Ses compétences, capacités et talents** : comment vous y prenez-vous ?
- ✓ **Ses croyances et valeurs** : qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? En quoi croyez-vous ?
- ✓ **Sa perception de son rôle, son identité** : qui êtes-vous ?
- ✓ **Son orientation ou connexion** : pourquoi êtes-vous là ?

Lorsque vous déroulez ces questions, remarquez à quel niveau logique vous vous situez. (Le chapitre 2 vous offre des exemples de questions.) Avec de l'expérience, le coach que vous êtes souhaitera dépasser le stade des niveaux inférieurs que sont l'environnement, le comportement et les habiletés. Une grande clarté se dégage quand les clients s'interrogent sur les croyances et valeurs qui les guident et perçoivent leur identité et le sens de leur vie.

Une petite question de fond à emporter ?

Une *question de fond* est particulièrement efficace pour conclure une séance et inviter votre client à prendre de la hauteur pour considérer les thèmes abordés. Elle permet à votre client de passer du niveau comportemental (*faire*) du modèle des niveaux logiques au niveau identitaire (*être*). Dressez une liste de questions de fond à poser pour que votre client se livre à un exercice d'exploration. Choisissez-en une axée sur son identité et le sens qu'il donne à sa vie :



- **Identité** : quel genre de leader êtes-vous dans la vie ? qui aimeriez-vous être ?
- **Sens** : qu'est-ce qui fait de vous quelqu'un de passionné ? Comment savez-vous que vous agissez pour donner un sens à la vie ?

Les questions de fond portent sur des sujets importants. N'en posez donc qu'une à la fois et laissez votre client méditer dessus pendant une semaine ou un mois. S'il le souhaite, il peut consigner ses réponses dans un journal afin de les partager avec vous lors d'une prochaine séance ou d'y réfléchir seul. Certains coachs terminent toujours une séance par la même question de fond, que les clients finissent par attendre, telle que : « Qu'est-ce que vivre une vie riche et précieuse ? » La regrettée coach américaine très appréciée Laura Whitworth était connue pour terminer ses séances par cette question de fond.



Écouter intensément

L'écoute est l'habileté qui peut s'avérer la plus difficile à maîtriser, surtout dans le coaching. Combien de fois vous arrive-t-il de penser que vous écoutez attentivement quelqu'un, pour finalement vous apercevoir que vous vous êtes égaré dans vos pensées ? Un mot ou une expression de votre interlocuteur établit inévitablement un lien avec votre vie et un flot de souvenirs ou perspectives se met alors à déferler.

L'International Coach Federation définit l'*écoute active* comme « la capacité à se concentrer *complètement* sur ce que dit et ne dit pas le client afin de comprendre la signification de ses propos par rapport à ses désirs et de favoriser l'expression de soi ». Écouter ce qui est dit et non dit, c'est beaucoup demander !

L'écoute implique que vous sachiez quand être silencieux et quand s'imposer à l'aide d'une question ou d'un commentaire qui fait avancer le client. C'est une compétence importante pour pouvoir saisir les éléments suivants chez votre client :

- ✓ les soucis ;
- ✓ les objectifs ;
- ✓ les valeurs et croyances ;
- ✓ les indices non verbaux.

Et il vous incombe de faire tout ceci sans porter de jugement afin de plonger au cœur des difficultés et de l'évolution de votre client.

Quatre niveaux d'écoute à explorer

Dans mes ateliers sur le coaching, j'enseigne le modèle d'écoute suivant, qui allie les positions perceptuelles de la PNL aux travaux d'Adam Kahane (voir l'encadré de la page suivante « Écouter avec empathie »).

Pour vous encourager à établir le rapport avec autrui, la PNL distingue trois points de vue connus sous le nom de *positions perceptuelles*. La première position est votre point de vue, la deuxième consiste à se mettre à la place de l'autre et la troisième à s'inscrire en observateur.



Au cours des ateliers, nous pratiquons en petits groupes les quatre types d'écoute suivants. Les participants peuvent ainsi prendre vraiment conscience de leur façon habituelle de procéder et des efforts nécessaires pour accroître leur niveau d'écoute. Pour réaliser des prouesses, les coachs ont besoin de trouver toute la créativité inhérente au plus haut niveau d'écoute, la position méta.

- ✓ **Déroulée.** Lorsque vous déroulez, vous dites ce que vous avez toujours l'habitude de dire. Vous êtes coincé dans la première position, exprimant

simplement votre point de vue sans remarquer l'autre. À ce niveau, vous déversez des données.

✓ **Débat.** Lorsque vous débattiez, vous commencez par reconnaître la présence de l'autre dans l'interaction, que vous écoutez ouvertement (vous êtes conscient de l'existence de cette deuxième position). Vous laissez parler l'autre et attendez votre tour, en écoutant votre esprit rationnel.

✓ **Écoute empathique.** À ce niveau, vous ouvrez votre cœur et vous vous mettez à la place de la personne qui raconte son histoire. La qualité du dialogue s'en trouve améliorée, vous êtes capable de comprendre les problèmes de l'autre et de les refléter dans vos propos.

✓ **L'écoute méta.** À ce niveau, vous prenez la troisième position perceptuelle de la PNL, qui consiste à écouter depuis une position indépendante tout en demeurant connecté avec votre interlocuteur. Vous voyez le tableau d'ensemble depuis tous les points de vue et vous vous consacrez corps et âme à l'écoute, prenant en compte tous les éléments du système dans lequel évolue votre client. Ce niveau d'écoute permet de générer les solutions les plus créatives.

Repensez à vos conversations et rencontres de la semaine dernière et voyez à quel niveau d'écoute vous évoluiez. Écoutiez-vous vraiment vos interlocuteurs, ou attendiez-vous simplement de parler à votre tour ? La semaine prochaine, fixez-vous comme objectif d'améliorer la qualité de votre écoute en la portant à la position méta. Observez si vous avez tendance à être moins bavard, tout en tenant des propos plus incisifs et intéressants.



Écouter avec empathie

Il existe divers degrés d'expertise en matière d'écoute. Dans son livre *Solving Tough Problems* (Berrett-Koehler, en anglais), Adam Kahane

raconte comment il a appris à écouter en prenant le point de vue d'un *système global* afin de participer à des processus de paix internationaux. Il dit précisément :

« Écouter rationnellement des faits et idées inertes ne suffit pas : nous devons écouter les gens de façon à les inciter à cerner leur propre potentiel et celui de la situation. Ce type d'écoute n'est pas de la compassion [...], c'est de l'empathie. Il s'agit de participer en se mettant à leur place [...] J'avais besoin de m'ouvrir et de ressentir subjectivement de l'intérieur des phénomènes réels mais impossibles de percevoir objectivement de l'extérieur. »

La passion de Kahane pour l'écoute l'a conduit à s'impliquer dans quelques-unes des situations les plus traumatisantes des temps modernes, comme la période de l'après Apartheid en Afrique du Sud et la réconciliation entre différentes factions en Colombie, en Argentine, au Moyen-Orient et en Irlande du Nord.

Écouter au-delà des mots

La recherche laisse entendre qu'une très petite partie de la communication passe par les paroles réellement prononcées (7 %). Cela signifie que vous écoutez encore mieux en vous concentrant sur vos compétences non verbales de mimétisme comportemental (synchronisation par effet miroir) du ton de votre client.

Lors d'un cours de coaching, j'ai eu l'opportunité de coacher un client dont je ne comprenais pas la langue. Il comprenait l'anglais, mais l'exercice voulait qu'il réponde dans sa langue maternelle. L'expérience s'est révélée merveilleusement instructive, prouvant que la qualité d'écoute est un élément important du coaching. Je ne comprenais pas ce qu'il disait, mais j'ai observé le rythme de la conversation, sa physiologie, son émotion et je



répondais intuitivement.

Je n'ai jamais su à quelle difficulté réelle ce client était confronté, seulement que ce coaching sans contenu a changé beaucoup de choses pour lui car je me suis concentrée pour écouter au niveau le plus profond possible. Si vous aviez été là en observateur, vous auriez remarqué que, pendant cette séance de 20 minutes, mes questions ont été très brèves et ses réponses particulièrement développées.

Voici une synthèse des questions et énoncés produits par un coach lors d'une séance sans contenu typique. (Je n'indique pas les réponses car elles sont exprimées dans une langue que le coach ne comprend pas.)

- ✓ « Souhaiteriez-vous être coaché sur un thème en particulier ? »
- ✓ « Êtes-vous d'accord pour que je vous coache en anglais et que vous répondiez dans votre langue maternelle même si je ne comprends pas ce que vous dites ? »
- ✓ « Pourriez-vous me donner une idée de ce qui vous arrive ? »
- ✓ « Autre chose à ajouter à ce propos ? »
- ✓ « Je crois pouvoir dire que c'est très significatif. »
- ✓ « Ah, intéressant. »
- ✓ « OK, je ressens ça aussi. »
- ✓ « Et qu'est-il vraiment possible pour vous dans tout ça ? »
- ✓ « Y a-t-il un obstacle ? »
- ✓ « De quoi avez-vous le plus besoin maintenant ? »
- ✓ « Et savez-vous comment y accéder ? »
- ✓ « Qui deviendrez-vous une fois cette situation résolue ? »
- ✓ « Quelque chose d'autre ? »
- ✓ « Cela semble être complet, avoir beaucoup de sens. Avons-nous terminé ? »
- ✓ « Merci. »

Ce genre de coaching sans contenu permet au coach d'en dire très peu et de laisser au client tout l'espace nécessaire pour exprimer ses pensées et sentiments. Le coach doit se mettre en phase et décider ce qu'il veut répondre au client et quand prendre la parole. La séance s'apparente à une danse au cours de laquelle vous sentez votre partenaire se déplacer et vous ne réagissez que lorsqu'il vous invite à le faire. Apprenez donc cette danse en pratiquant !

Si l'un de vos clients parle une langue que vous ne comprenez pas, invitez-le à vous répondre dans sa langue maternelle. Vous pouvez aussi employer cette technique quand les réponses de votre client sont du charabia. Elle est particulièrement utile pour les sujets sensibles mettant mal à l'aise votre client.



Chapitre 4

Donner vie à ses objectifs

Dans ce chapitre :

- ▶ Confirmer les conditions bien formulées d'un objectif
- ▶ Accroître sa créativité grâce à Disney
- ▶ Développer de nouveaux comportements attirants

Certaines personnes savent dès leur plus jeune âge ce qu'elles veulent faire de leur vie : elles se sentent appelées à escalader des sommets, monter sur scène ou voler haut pour satisfaire une ambition. Les outils et méthodes pour imaginer l'avenir, créer des stratégies et aller au bout de leurs idées leur semblent naturels. D'autres préfèrent laisser la vie se dérouler d'une manière organique et ne veulent pas que la fixation d'objectifs vienne nuire à leur spontanéité.

La PNL indique qu'il est bon de rêver. Le coaching incite les gens à avancer vers la concrétisation de leurs rêves en agissant à bon escient. La fixation d'objectifs est en quelque sorte au cœur du coaching, même si cet objectif consiste à modifier la façon dont le client aborde chaque jour, et non à venir à bout rapidement de plans bien précis. En fait, l'objectif raisonnable d'un client peut être de se montrer plus spontané et de cesser de toujours vouloir contrôler sa vie.

Ce chapitre présente les trois outils de PNL associés à la formulation d'objectifs. Vous allez voir comment inviter judicieusement vos clients à mener à bien le processus

classique de PNL d'un objectif bien formulé, à se servir de la stratégie de Disney et à employer le générateur de nouveaux comportements. Ces trois outils déclenchent le processus de création en privilégiant les cinq sens et non la résolution logique des problèmes.

Veiller à ce que les objectifs soient bien formulés

Les coachs comprennent l'utilité pour leurs clients de formuler des objectifs en leur présence. Les objectifs des clients doivent être motivants et réalistes tout en les amenant à adopter les changements qu'ils désirent le plus.

Vous connaissez peut-être déjà les principes du modèle SMART, à savoir que les objectifs doivent être **Spécifiques, Mesurables, Appropriés, Réalistes et Temporels**. Cette approche amène une attention et une discipline précieuses dans le processus de fixation d'objectifs sur lequel s'appuie la PNL. L'intégration d'informations sensorielles à ce processus éprouvé va vous permettre d'aider vos clients à opérer un changement significatif.

Cette fixation judicieuse d'objectifs est un processus axé sur des *résultats bien formulés*. Pour ce faire, vous devez répondre à une série de questions qui vous permettent vraiment d'explorer les dimensions comment, pourquoi et où, associées au résultat souhaité. En suivant cette procédure, vous allez commencer à bien cerner les véritables motivations qui vous poussent à atteindre vos objectifs et vous serez en mesure de peser le pour et le contre du succès par rapport à l'échec !



Lorsque le résultat souhaité répond aux critères suivants, en PNL, on dit qu'il remplit les *conditions de bonne formulation*. Pour chaque objectif ou résultat à atteindre, posez-vous les sept questions suivantes :

- Étape 1. L'objectif est-il énoncé de façon positive ?
- Étape 2. Émane-t-il d'une initiative

personnelle, est-il bien autoformulé et sous mon contrôle ?

✓ Étape 3. Décrit-il la procédure de vérification (autrement dit, comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif) ?

✓ Étape 4. Le contexte est-il clairement défini ?

✓ Étape 5. Les ressources nécessaires sont-elles identifiées ?

✓ Étape 6. Ai-je évalué son caractère écologique ?

✓ Étape 7. Identifie-t-il le premier petit pas à faire ?

Les sections suivantes explorent chacune des conditions de bonne formulation afin que vous puissiez utiliser cet outil avec vos clients mais aussi pour vous-même.

Prenez, dans l'ordre, les deux premières étapes. Vous pourrez ensuite passer d'une phase à l'autre. Vous n'êtes pas obligé de soumettre ces questions à votre client, mais, si vous le faites, il disposera ainsi d'une liste à suivre quand il se livrera seul à l'exercice. Veillez toujours à conclure avec beaucoup de clarté sur l'action nécessaire comme défini à l'étape 7.



L'objectif est-il énoncé de façon positive ?

Une formulation à l'affirmatif est essentielle pour le processus de fixation d'objectifs. Un objectif négatif tel que « Je ne veux plus travailler à l'entrepôt » peut nuire aux chances de succès de votre client car il se focalise sur une chose qu'il ne souhaite pas. Restez donc positif et reformulez les objectifs négatifs à l'affirmative. Il est bien plus libérateur pour le client de déclarer pour la première fois : « Je veux un métier lié à ma passion pour la course automobile. »

Les questions à poser à votre client sont les suivantes :

- Que souhaitez-vous ?
- Que préféreriez-vous avoir ?

Outre son caractère affirmatif, un objectif doit également être précis. Les objectifs vagues tels que « Je veux être heureux » ou « Je souhaite avoir une carrière brillante » sont difficiles à quantifier. Les personnes ayant ce genre d'objectif dévient souvent de leur cap. « Il n'y a pas de vent favorable pour celui qui ne connaît pas son port », philosophait Sénèque. Des objectifs tels que « Je veux me créer un réseau d'amis dans ma ville, avec qui je pourrai aller au cinéma » ou « Je souhaite travailler dans une entreprise qui pourra me verser un salaire de 3 000 € par mois et m'offrir une formation professionnelle » sont plus précis et utiles.



Souvent, les gens n'ont même pas encore pensé à ce qu'ils souhaitent. Un client peut venir vous voir parce qu'il ressent une certaine pression vis-à-vis d'une situation qu'il souhaite abandonner ou voir disparaître. Dans ce cas, il vous faudra peut-être insister pour qu'il explore les possibilités d'amélioration. Essayez d'axer votre discours sur les effets : « Sachant que vous ne souhaitez plus ceci, quel petit changement aimeriez-vous dans un premier temps ? »



Émane-t-il d'une initiative personnelle, est-il bien autoformulé et sous mon contrôle ?

Lors des séances de coaching (et dans la vie en général), vous entendez souvent le client évoquer un problème qu'une autre personne que lui souhaite résoudre : « Ma femme veut que je perde du poids car elle s'inquiète pour ma santé. » Les chances de succès de votre client seront bien plus élevées s'il est lui-même motivé par l'atteinte d'un résultat donné. Par exemple : « Je veux être en forme et avoir de l'énergie pour me sentir plus dynamique. »

De même, si l'objectif est « Je veux que les directeurs m'accordent une promotion le printemps prochain », votre client doit admettre que les directeurs ont peut-être des intentions différentes et qu'il ne contrôle pas du tout son objectif. À lui donc de se fixer des objectifs qui le mettront dans les meilleures dispositions pour être promu, sachant que le résultat final souhaité est dans les mains des autres.

Les deux questions suivantes remettent immédiatement le client aux commandes :

- Est-ce que je fais ceci pour moi-même ou pour quelqu'un d'autre ?
- Le résultat ne dépend-il que de moi ?

Quand Anna est venue au coaching, son poste au sein d'une administration publique en cours de réorganisation la stressait beaucoup, sans compter qu'elle était en pleine procédure de divorce. Sa colère se concentrait sur son ex-mari, qui continuait de venir rendre visite à la mère âgée d'Anna et de lui faire quelques travaux, jouant la carte de la solidarité. Elle avait le sentiment que sa mère et son ex-mari se liguèrent contre elle et exerçaient une certaine pression pour qu'elle réintègre le domicile conjugal. Elle se sentait extrêmement coupable, fatiguée et déroutée.



Lors des séances, elle a pris conscience que son programme de coaching pourrait être axé sur la façon d'avoir des conversations courageuses avec sa mère et son ex-mari, ainsi que son patron. Ces échanges ont mis les choses au clair concernant ses besoins et les décisions à prendre. Elle a également travaillé sur son état émotionnel lors de la rencontre avec son ex et s'est autorisée à faire le deuil de son mariage et du foyer familial.

Au cours de plusieurs séances de coaching, elle a découpé ses problèmes en plusieurs objectifs bien formulés qui lui ont permis de reprendre le contrôle de son avenir. Anna a dit :

- ✓ « Je veux laisser disparaître avec grâce mon attachement à la maison. »
- ✓ « Je veux avoir une conversation avec mon ex-mari au cours de laquelle je resterai calme et concentrée sur les faits et décisions. »
- ✓ « Je veux respecter les bons moments et plaisirs que nous avons partagés en tant que couple et famille. »
- ✓ « Je veux dire à ma mère que je suis absolument disposée à mettre un terme à l'amiable à ce mariage de façon à passer à autre chose. Et je lui demanderai qu'elle l'accepte au nom de l'amour et du respect qu'elle a pour moi. »
- ✓ « Je veux respecter des horaires réguliers et quitter le bureau à 18 h 00. »

Parcourez les objectifs d'Anna à nouveau et observez qu'elle peut prendre elle-même des mesures pour atteindre chaque objectif, quelle que soit la façon dont son entourage se comporte.

L'objectif décrit-il la procédure de vérification ?

La *procédure de vérification* est une autre façon de poser la question

« Comment saurez-vous que vous avez atteint votre objectif ? » La plupart des voyageurs ont une destination bien précise en tête, même si l'itinéraire entre les points A et B demeure inconnu.

Les questions suivantes invitent vos clients à méditer sur des objectifs trop vagues ou dont le résultat final est flou :

- ✓ Comment saurez-vous que vous avez obtenu le résultat souhaité ?
- ✓ Que ferez-vous quand vous aurez atteint l'objectif ?
- ✓ Que verrez-vous, entendrez-vous et ressentirez-vous quand vous aurez atteint l'objectif ?

Avec la dernière question, vous invitez votre client à imaginer les aspects visuels, auditifs et kinesthésiques de l'objectif atteint. Grâce à l'intégration dans la mémoire de cette expérience sensorielle, l'inconscient soutient lui aussi l'objectif (voir chapitre 3).

Le contexte est-il clairement défini ?

La définition du contexte (moment, endroits et personnes) de votre objectif offre une plus grande précision. Demandez à votre client « Où, quand et avec qui souhaitez-vous remplir cet objectif ? » Cette question est parfaite pour vous aider à clarifier précisément ce que vous voulez en éliminant ce que vous ne désirez pas.

Par exemple, si l'objectif consiste simplement à déménager, vous risquez de vous retrouver bombardé de dizaines d'offres d'agents immobiliers qui ne vous conviennent pas dans tout un tas d'endroits. Vous devez préciser le lieu où vous souhaitez vous installer. Vous voulez emménager avec votre sœur ? Vous avez besoin de colocataires ou vous préférez vivre seul ? Rêvez-vous d'une région en particulier ?

En définissant *quand* vous voulez quelque chose, vous pouvez identifier les actions à mener avant de l'obtenir. Par exemple en disant « Je déménagerai quand j'aurai les moyens de m'offrir une maison de ville dans le centre de Reims », vous vous rendez peut-être compte qu'il va vous falloir un bien meilleur salaire avant d'envisager de faire vos cartons. Votre objectif prioritaire est peut-être de peaufiner votre CV et de contacter des agences de recrutement susceptibles de vous proposer des postes mieux rémunérés, avant de pouvoir faire le tour des agences immobilières.

Les ressources nécessaires sont-elles identifiées ?

Les quatre questions suivantes peuvent aider vos clients à

identifier les ressources dont ils auront besoin pour obtenir le résultat désiré. Ils pourront ainsi tirer parti d'expériences passées au cours desquelles ils ont utilisé des ressources susceptibles d'être utiles pour ce qu'ils souhaitent vivre cette fois-ci.

Ces ressources couvrent un large éventail de domaines :

- ✓ le temps, l'argent, l'énergie ;
- ✓ les compétences ;
- ✓ les sources d'information ;
- ✓ des personnes vous soutenant ;
- ✓ du matériel, tel que des ordinateurs ou des machines ;
- ✓ un état d'esprit positif et une bonne santé.

Les réponses aux quatre questions suivantes émanent de Philippe, jeune homme qui souhaite ouvrir un salon de coiffure.

✓ **De quelles ressources disposez-vous à ce jour ?** Je suis très résilient. Je viens d'un milieu ouvrier et rien ne m'est donc jamais tombé tout cuit dans le bec. Pour obtenir ce que je veux, je suis prêt à me montrer très patient, à me verser comme salaire le strict nécessaire pendant les trois premières années d'exercice et à puiser dans mes économies. Mes parents, qui sont partis en préretraite, me soutiennent et ont hâte de m'aider à lancer mon affaire.

✓ **De quelles ressources avez-vous besoin ?** J'ai vraiment besoin d'un soutien sur les plans fiscal et comptable. Je n'ai jamais mis le nez dans le système de salaires, ni travaillé avec des comptables ou rempli des documents fiscaux. Je vais également avoir besoin d'un bricoleur et d'un plombier que je pourrai appeler en cas de problèmes dans le salon, avec les bacs, par exemple.

✓ **Avez-vous déjà atteint ce type d'objectif par le passé ?** Et bien, j'ai dix ans d'expérience comme employé de salons. J'ai donc vu comment cela se passait. J'ai également mené à bien de

grands projets, tels que l'achat et la rénovation de mon appartement, qui était vraiment vieillot au départ. Maintenant, il est chic et attrayant. Il correspond à ce que je veux avoir dans mon salon.

➤ **Et si vous aviez les ressources nécessaires ?**

Je fonce. Je sais que je vais commettre quelques erreurs, pas de grosses, j'espère. J'apprendrai sur le tas.

La question finale sur les ressources (faire « comme si » il disposait déjà des ressources) aide Philippe à identifier et modifier les éventuelles croyances agissant comme un frein au développement de son projet. C'est alors le moment pour lui de se projeter pour tester le résultat. Il changera peut-être d'avis, ce qui lui évitera de se lancer dans une aventure qui ne lui convient pas tout à fait.



Si un client a vraiment du mal à trouver des ressources, vous pouvez prendre la question sous d'autres angles. Voici quelques suggestions :

- Invitez-le à se remémorer un moment de sa vie où il était plein de ressources et à s'inspirer de cette période.
- Demandez-lui d'identifier quelqu'un de sa connaissance et qui est plein de ressources, et ce qu'il observe chez cette personne.
- Recensez les ressources dont il ne dispose absolument pas. Cela pourra l'amener à se fixer d'autres objectifs pour les obtenir. Par exemple, la personne qui n'a pas l'expérience nécessaire pour son projet pourra décider de faire en sorte de l'acquérir ou de suivre une formation.

Ai-je évalué le caractère écologique de l'objectif ?

Quand les coachs PNL parlent de *vérification écologique*, ils posent simplement les questions pour s'assurer que l'objectif convient à tous les aspects de la vie du client. Si un client monte son entreprise, quel effet son projet aura-t-il sur sa santé ou sa famille ? Qu'est-ce qu'un client a à gagner ou perdre à tenter de décrocher un diplôme de maîtrise ?



Les vérifications écologiques dirigent un faisceau lumineux très puissant sur n'importe quelle intention cachée ou *bénéfice secondaire* dont le client pourrait ne pas avoir conscience lorsqu'il définit ses objectifs. Un *bénéfice secondaire* ou *conséquence positive* est un comportement qui semble négatif ou source de problème mais qui a une fonction positive à un certain niveau.

Par exemple, le bénéfice secondaire d'un fumeur peut être de trouver la paix, de se dégager un laps de temps pour réfléchir ou se détendre. Il faut que le fumeur arrive à satisfaire ces bénéfices secondaires grâce à une activité de remplacement pour qu'il adopte le nouveau comportement consistant à ne plus fumer. Il aura peut-être besoin de se former à la pleine conscience, de suivre des cours de méditation, de s'adonner à un sport pour jouir de cet état de détente ou de s'accorder 10 minutes de pause à l'écart des enfants bruyants pour bénéficier de la paix et du silence dont il rêve à la maison.

Les questions à suivre plongent au cœur des désirs de votre client. Lorsque vous les lui posez, invitez-le à prêter attention aux images, sons et sentiments libérés par son inconscient. Encouragez-le à écouter avec bienveillance les réponses envoyées par son inconscient, naturellement désireux de le protéger.

- Quel est le *vrai* but derrière ce que vous voulez ?
- Que perdrez-vous ou gagnerez-vous si vous l'atteignez ?

Après avoir réfléchi à ces questions et laissé l'inconscient

entrer en scène, votre client peut avoir besoin d'ajuster son objectif en conséquence.



Partager l'objectif de perdre du poids

La motivation poussant à perdre du poids peut être très personnelle. Véra souhaitait perdre 12 kg dans le but de vieillir en bonne santé et de pouvoir disposer de l'énergie nécessaire pour jouer avec ses petits-enfants. Logiquement, elle savait qu'elle récupérerait de l'énergie et aurait fière allure dans ses vêtements. Elle admettait cependant qu'elle perdrait sa spontanéité de cordon-bleu, elle qui cuisinait selon ses envies et sortait facilement au restaurant. En outre, elle ne pourrait plus se délecter de pizzas avec ses petits-enfants.

Pour maigrir, elle avait besoin de surveiller ses habitudes alimentaires, d'élaborer des repas plus nutritifs et de prendre l'habitude de prévoir les menus plusieurs jours à l'avance. Elle savait que la cuisine n'intéressait pas son mari, naturellement mince, mais il allait l'aider en se chargeant de faire les courses via Internet. Elle a trouvé une copine pour l'aider à confectionner les menus dans la joie et la bonne humeur et préparer tout un tas de plats sains à congeler pour les jours où l'emploi du temps serait serré. En partageant son objectif, elle a obtenu le soutien à long terme de son entourage.

Si l'objectif de votre client ne semble pas lui rendre service, demandez-lui ce qu'il va perdre ou gagner en l'atteignant. Par exemple, s'il prend une décision qui lui change la vie, comme abandonner un poste bien rémunéré, la séance de coaching est là pour en parler et examiner sa décision sous

différents angles qu'il a peut-être occultés sous le coup de l'émotion. Enfin, c'est au client de faire son choix. En tant que coach, vous ne pouvez qu'apporter un éclairage à sa décision.



L'objectif identifie-t-il le premier petit pas à faire ?

Décider d'agir et passer à l'action ne sont pas la même chose. Vous pouvez décider d'apprendre aux côtés des meilleurs, de ne pas compter vos heures de coaching et de passer une certification pour devenir un coach extrêmement compétent. Et si, à chaque fois que vous envisagez de vous inscrire à un programme, une autre tâche de votre emploi du temps passe avant ? Votre objectif risque de demeurer au stade du rêve.

Pour qu'un rêve se matérialise, vous devez faire ce premier pas essentiel, sous peine de ne pas générer la dynamique suffisante pour accéder à la suivante, puis à celle d'après. Ce premier pas n'est pas forcément de s'inscrire à une formation, mais plus modestement de vérifier les dates programmées de cette formation et de les entourer dans votre agenda.

Équilibrer rêves et réalité : la stratégie de Disney

En étudiant l'immense et regretté Walt Disney, le formateur en PNL Robert Dilts a créé un modèle de succès créatif baptisé *stratégie de Disney*, qui repose sur l'extraordinaire faculté de Disney de transformer les rêves en projets concrets. La stratégie de Disney améliore la partie de la définition d'objectifs du coaching pour que ceux-ci se concrétisent et deviennent pérennes. Elle est particulièrement utile pour les grands défis et projets relevés par les personnes et les équipes.

Découvrir les différents rôles

L'*imagineering* est un terme inventé par Walt Disney pour décrire la façon dont il créait puis concrétisait des rêves. Cette méthode unique de travail a donné naissance aux personnages légendaires de Mickey et Minnie et aux parcs à thèmes qu'apprécient aujourd'hui des millions de personnes à travers le monde.

L'*imagineering* met en œuvre trois stratégies clés que sont les rôles du rêveur, du réaliste et du critique, nécessaires pour innover et résoudre des problèmes dans l'optique finale d'atteindre des objectifs. Les collaborateurs de Disney disaient en effet que trois Walt différents venaient au travail et qu'ils ne savaient jamais lequel allait se présenter en réunion. Serait-ce aujourd'hui le tour du rêveur, du réaliste ou du critique ? Cela forçait indéniablement tout le monde à rester en alerte !

En PNL, tout objectif est atteignable à partir du moment où vous le divisez en morceaux suffisamment petits. La PNL parle de *découpage* (*chunking*, en anglais). Le *découpage vers le haut* consiste à voir le panorama d'une situation, tandis que le *découpage vers le bas* décompose le problème en petits éléments.



En tant que coach, vous faites endosser successivement les trois modes de pensée en montrant le langage corporel adapté à chacun d'eux.

➤ **Le rêveur.** Dans ce rôle, vous vous tournez vers l'avenir en regardant le tableau d'ensemble. Vous souhaitez contempler chaque pièce de l'histoire ou du projet. Pour penser comme un rêveur, il est utile de s'asseoir dans une position symétrique, le corps détendu et le regard tourné vers le haut. La question explorée ici est ce que vous *voulez*. Le [tableau 4-1](#) propose des questions sur ce que vous voulez faire.

➤ **Le réaliste.** Le rôle suivant transforme l'idée en un plan de travail par découpage vers le bas. Pour penser comme un réaliste, asseyez-vous de

manière symétrique, la tête droite, légèrement inclinée vers l'avant et le regard porté lui aussi vers l'avant. À ce stade, vous vous interrogez sur *comment* le plan fonctionnera. Le [tableau 4-1](#) propose des questions sur comment faire fonctionner le plan d'action.

✍ **Le critique.** La mission du critique est de rechercher les failles du plan et les omissions en posant des questions du style « Que se passerait-il si... ? » Pour penser comme un critique, vous devez avoir la tête légèrement penchée vers le bas, comme le regard, avec une main sur le menton. Le critique évalue les *chances* que cela se produise. Le [tableau 4-1](#) indique des questions sur la probabilité que le plan porte ses fruits.

Généralement, vous commencez par le rêveur, puis passez au réaliste et enfin au critique. Il peut arriver qu'un client dispose d'un plan sur lequel il travaille déjà. Il connaît donc le rôle du réaliste, mais il lui manque ceux du rêveur et du critique. Dans cette situation, un effort collectif peut renforcer le projet et le rendre plus stimulant.

Tableau 4-1 : Tour d'horizon des rôles de la stratégie de Disney

Mon objectif est de : Réponses :

Le « quoi » du
rêveur

Que voulez-vous ?

Quel est l'objet, le
sens ? Pourquoi
voulez-vous cela ?

Qu'allez-vous voir,
entendre et ressentir
une fois l'objectif
rempli ?

Quels sont les
avantages ?

Quand cet objectif
pourra-t-il être
atteint ?

Où souhaitez-vous

que vous amène cet
objectif à l'avenir ?

Qui voulez-vous être

ou à qui voulez-vous
ressembler au final ?

**Le « comment » du
réaliste**

Quand cet objectif

sera-t-il atteint ?

Quelles sont les

personnes clés
impliquées ?

Quelles sont les

étapes du projet ?

Qu'est-ce qui vous

prouve que vous êtes
sur la bonne voie ?

Comment saurez-

vous que vous avez
atteint cet objectif ?

**Le « pourquoi » du
critique**

Qui sera touché ?

Qui peut contribuer

ou nuire à la
réalisation de cette
idée ?

Qu'est-ce qui

pourrait les opposer
à votre projet ?

Quels sont leurs
besoins ?

Quels sont les

avantages à ne rien
changer ?

Comment conserver

ces avantages une
fois la nouvelle idée
mise en place ?

Où et quand

pourriez-vous ne pas
souhaiter l'atteinte
de cet objectif ?

Qu'est-ce qui

manque ?

Coacher grâce aux rôles

Vous pouvez utiliser la stratégie de Disney de nombreuses manières pour rendre les objectifs plus réels et réalisables. Mentionnez par exemple un rôle lors d'une conversation rapide avec un client pour l'amener à réfléchir différemment ou l'orienter dans un processus bien défini qui dure plusieurs heures. J'emploie la stratégie de Disney avec des équipes pour clarifier une vision de leur entreprise, mais aussi avec des personnes pour travailler sur un éventail d'objectifs.

Une agence de publicité scandinave avec qui j'ai collaboré admettait que son travail créatif devait générer des résultats chiffrés et s'est appuyée sur une variante de la stratégie de Disney pour remplir son objectif. Le directeur général a réservé trois salles de l'agence pour les différents processus. L'espace rêveur, sans sièges, est réservé aux réunions et les idées sont consignées sur un tableau blanc

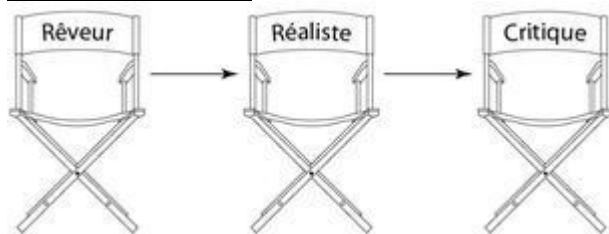
électronique. Les chaises confortables sont situées dans l'espace réaliste, tandis que l'espace critique, plus formel, est doté de sièges moins moelleux et de tables.



Je trouve que le déroulement des rôles de la stratégie de Disney fonctionne mieux lorsque vous prévoyez trois chaises différentes ou que vous réservez une zone particulière de la salle à chaque rôle. Comme le montre la [figure 4-1](#), le principe des chaises convient parfaitement lorsque vous faites votre coaching dans un espace public car vous pouvez facilement vous asseoir à une table avec quatre sièges : une pour vous et les trois autres sur lesquelles votre client prendra successivement place en fonction du rôle joué.



Figure 4-1 : Trois chaises disposées pour chacun des rôles de la stratégie de Disney.



L'exercice suivant incite votre client à jouer successivement les trois rôles de Disney.



✓ **Étape 1. Invitez votre client à venir à une session pour traiter d'un sujet vraiment important.** Il peut s'agir de sa vision personnelle de la vie, d'un projet capital ou d'un autre objectif essentiel. Bien entendu, vous pouvez également utiliser ce processus pour vous-même.

➤ **Étape 2. Placez trois chaises de façon à former un triangle.** Asseyez-vous sur une quatrième chaise à côté de votre client pour parler du processus. La [figure 4-1](#) vous propose une configuration. Quelle que soit la disposition de l'espace adoptée, n'empiétez pas sur l'espace de création de votre client !

➤ **Étape 3. Pour chaque étape du cycle de création, dites à votre client de s'asseoir sur une chaise donnée et de changer de langage corporel en fonction du rôle.** Commencez par le rêveur, puis passez au réaliste, avant de terminer par le critique. Je décris le langage corporel de ces trois rôles de Disney dans la section « Découvrir les différents rôles », plus haut dans ce chapitre.

➤ **Étape 4. Posez à votre client les questions associées au rôle joué et notez les réponses obtenues.** Les questions du [tableau 4-1](#) vous guideront.

➤ **Étape 5. Faites passer votre client au rôle suivant.** Posez les questions liées au rôle et consignez ses réponses.

➤ **Étape 6. Une fois les trois rôles joués, passez rapidement en revue chacun d'eux et demandez à votre client ce qu'il manquait.** Par exemple, j'ai travaillé avec un entrepreneur sur la construction d'une propriété. Grâce à la stratégie de Disney, il s'est aperçu qu'il se privait de quelque chose en ne se rapprochant pas d'autres investisseurs ayant un bagage technique différent. En impliquant des partenaires, il pourrait disposer d'un programme novateur plus respectueux de l'environnement que celui imaginé au départ.

➤ **Étape 7. Une fois certain que les trois positions ont été abordées de manière exhaustive, récapitulez les réponses afin de créer ensemble un objectif sensé et un plan d'action réaliste.**

Générer de nouveaux comportements

Changer implique de *procéder* différemment et il peut s'agir d'actes difficiles lorsque le client cherche à atteindre son objectif. Le *générateur de nouveaux comportements* permet à vos clients de répéter mentalement ces nouveaux comportements en sollicitant tous ses sens. Dans cet exercice, ils le passent en revue, le visualisent et contrôlent leurs réactions jusqu'à ce qu'ils se sentent bien.

Dans l'exercice du générateur de nouveaux comportements, le coach s'assied ou se tient debout à côté du client et lui dit de changer sa façon d'être assis et de bouger son regard. Les mouvements oculaires sont liés aux *clés d'accès visuelles*. Les inventeurs de la PNL, Richard Bandler et John Grinder, ont remarqué que l'être humain bougeait naturellement les yeux selon qu'il pensait à des images, des sons ou des sentiments.



Dans cet exercice, comme souvent en PNL, votre client n'a pas forcément besoin de vous dire précisément ce qu'il veut changer, ni même de parler. Il reste ainsi investi dans sa propre expérience, sans souffrir de l'éventuelle distraction involontaire de son coach.

Dans les sections suivantes, vous pourrez voir comme s'enchaînent les différentes séquences de l'exercice. Il faut parfois deux ou trois cycles pour que le client acquière la maîtrise. Lors du premier cycle, les réponses du client peuvent être vagues, mais elles deviennent généralement plus précises lors des deuxième et troisième cycles.

Une fois familiarisé avec l'exercice et lorsque vous avez une idée du système de représentation sensorielle préférée de votre client, essayez d'utiliser une partie de l'exercice comme rapide vérification au cours d'une conversation ou pour renforcer une action. Par exemple, inviter un client visuel à se visualiser en train d'exécuter une tâche bien précise qu'il s'est engagé à mener à bien peut l'aider à se forger de nouvelles habitudes qui favoriseront sa réussite.



Entendre la bande-son

La première position du générateur de nouveaux comportements est auditive. Le client est assis et baisse le regard vers sa main gauche pour se connecter à ses dialogues internes. Une fois le client en position, posez les questions fournies dans l'exemple ci-dessous.

Dans cet exemple, Thomas procrastine depuis quelque temps sur le projet d'écriture et de publication d'articles pour promouvoir son activité d'ostéopathie. Son coach amène Thomas à prendre conscience des sons liés au nouveau comportement (écrire et publier des articles) quand il l'aura adopté. Son coach veut qu'il identifie des sons intérieurs, ce qu'il se dit à lui-même, ainsi que les bruits courants qui l'entourent.

Coach : Regardez en bas et à gauche. Prenez note de ce que vous entendez lorsque vous vous demandez : « Qu'est-ce que je veux faire ? »

Thomas : Je veux *m'atteler à écrire un article qui paraîtra dans des revues professionnelles.*

Coach : Et quelles sont les sonorités qui se dégagent de ça ?

Thomas : J'entends diverses conversations téléphoniques avec les éditeurs, mes doigts en train de pianoter sur le clavier, l'appel d'une amie artiste qui me dit qu'elle m'aidera en créant des illustrations. Je m'entends aussi dire : « Oh là, il faut que je tienne les délais ! » Et probablement plein de brouillons que je déchire.

Voir le film

La deuxième position du générateur de nouveaux comportements est visuelle. Demandez à votre client de

regarder en haut à droite et d'imaginer à quoi ressemblera cet objectif une fois atteint.

Dans l'exemple de conversation suivant, le coach amène Thomas à imaginer en technicolor son nouveau comportement (l'écriture de son article), comme s'il regardait le film de sa vie !

Coach : Écoutez ces sons et regardez en haut et à droite. À quoi cela ressemble *lorsque vous êtes concentré sur l'écriture d'un article qui sera publié ?*

Thomas : Je me vois la journée en train de travailler chez moi, régler le chronomètre de ma montre, vraiment concentré, puis faire une pause pour boire un thé avant de m'y remettre. Je me vois assis dans mon bureau devant mon ordinateur en train d'envoyer mon article à un collègue qui va y jeter un œil. J'ai l'air un peu négligé avec mon vieux jean et mon gros pull, mais il fait parfois très froid dans mon bureau.

Ressentir, toucher et sentir le résultat

La troisième position du générateur de nouveaux comportements est kinesthésique et donc liée au toucher et aux sentiments, ainsi qu'à l'odorat et au goût. Invitez votre client à s'asseoir confortablement, puis à regarder en bas et à droite pour accéder à ses sensations.

Coach : En gardant ces sons et images en tête, regardez en bas et à droite. Que ressentez-vous *lorsque vous êtes concentré sur l'écriture d'un article qui sera publié ?*

Thomas : Je me sens bien, même s'il fait froid dans mon bureau. J'ai donc envie de monter le chauffage. J'ai le sentiment que cet objectif va

vraiment se matérialiser. Je sens déjà l'odeur de la revue reçue par la poste après avoir arraché le film plastique qui la protégeait. Je suis fou d'enthousiasme d'avoir enfin mon nom sur cette revue et satisfait de la publicité que cet article va faire à mon cabinet.

Maintenant que vous avez bouclé un cycle entier de l'exercice, invitez votre client à effectuer deux autres cycles plus rapidement, en consignait au passage les éventuelles informations supplémentaires fournies. Votre client a maintenant une idée bien personnelle du nouveau comportement qu'il souhaite. Demandez-lui de résumer les éléments nouveaux survenus en lui et de s'engager à mener à son terme une action bien précise suite à l'exercice.

Conclusion

Grâce à la programmation neurolinguistique, le coach qui est en vous détient toutes les clés du succès ! À présent, vous savez comme prendre un bon départ avec un client grâce à un programme de coaching précis, l'organisation de séances efficaces et rapides, la mise en place d'un dialogue pertinent et des exercices pratiques. Vous avez développé vos talents d'écoute et de questionnement et êtes à même d'aider vos clients à exploiter pleinement leur potentiel et à opérer des changements significatifs dans le ou les domaines de leur vie qui ne leur convenaient pas. Si vous souhaitez aller encore plus loin et développer vos qualités de coach, ou simplement si vous souhaitez vous lancer dans le coaching et en savoir plus sur la PLN, reportez-vous à l'ouvrage *Le Coaching avec la PNL pour les Nuls* qui contient toutes les informations nécessaires.

À propos de l'auteur

Kate Burton est master coach international en PNL, écrit des ouvrages et anime des ateliers. Son objectif est que ses clients prennent conscience de ce qu'ils souhaitent dans leurs vies personnelle et professionnelle et parviennent à opérer les changements désirés. Elle adore aider les gens à accroître leur motivation, conscience de soi et confiance.

Kate a commencé sa carrière dans la publicité d'entreprise et le marketing chez Hewlett-Packard. Depuis, elle a aidé de nombreuses entreprises de toutes sortes, de toutes cultures et de divers secteurs à améliorer leur communication. Elle préfère par-dessus tout proposer des programmes personnalisés. Ses ateliers pour entreprises et son centre de coaching sont axés sur les thèmes suivants : « le rôle de leader du coach », « accroître sa confiance par le changement » et « l'énergie, la performance et le potentiel ». Elle anime également des retraites dans des lieux magnifiques avec vues exceptionnelles.

Le Coaching avec la PNL pour les Nuls est son cinquième livre. Elle a également publié *La PNL pour les Nuls* avec Romilla Ready, *Exercices de programmation neurolinguistique pour les Nuls* avec Romilla Ready et Béatrice Millêtre et, *La Confiance en soi pour les Nuls* avec Brinley Platts. Son ouvrage *Live Life, Love Work* (en anglais) est sorti chez Capstone (Wiley).

À propos de l'adaptatrice

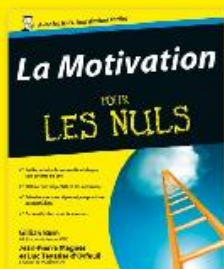
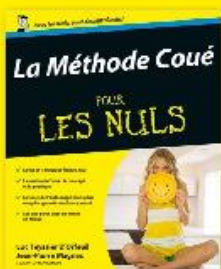
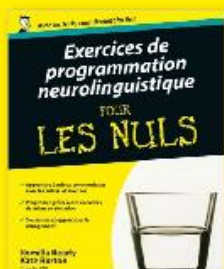
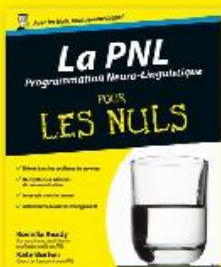
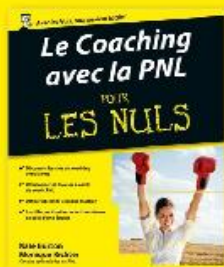
Monique Richter est master coach en PNL et formatrice spécialisée en communication intra- et interpersonnelle. Elle est trilingue néerlandais/ anglais/français et vit à Paris. Depuis plus de 30 ans, elle se passionne pour les relations et interactions humaines dans des environnements multiculturels et mouvants. Pendant sa carrière en entreprises internationales, elle conduit des changements majeurs dans des environnements humains complexes : décentralisations, réorganisations, restructurations, fusions, projets informatiques d'envergure... Elle a d'abord fait des études de langues et de gestion, puis s'est formée au coaching, à la PNL, au PCM[®], au MBTI[®], à la systémique et à de multiples autres approches humaines.

En 2011, elle crée « L'atout de BABEL[®] », modèle de développement d'outils personnalisés pour clarifier les interactions, notamment entre parties et personnes qui ne parlent pas le même langage. Son objectif est de créer des relations fortes et solides et de favoriser l'intelligence collective, particulièrement essentielles dans toute démarche de changement et d'évolution. Elle travaille avec des individus et des équipes, pour des entreprises internationales, écoles de commerce et de gestion sociale, institutions municipales, ainsi que pour des clients particuliers. Sa métaphore préférée : « J'aime observer les systèmes humains et trouver où mettre un peu d'huile ».

Le Coaching avec la PNL pour les Nuls est sa première contribution éditoriale.



Pour aller plus
loin :



Retrouver les Nuls sur pourlesnuls.fr

Mais aussi sur :

